أفضل الكتب مبيعًا حسب صحيفة نيويورك تايمز

دانيال إتش. بينك

مؤلف كتاب عقل جديد كامل



الحقيقة المدهشة
بشأن الأشياء التى تحفزنا



الحافز



الحقيقة المدهشة
بشأن الأشياء التى تحفزنا

دانيال إتش. بينك





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٢

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ -تليفون٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ -فاكس٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

Drive

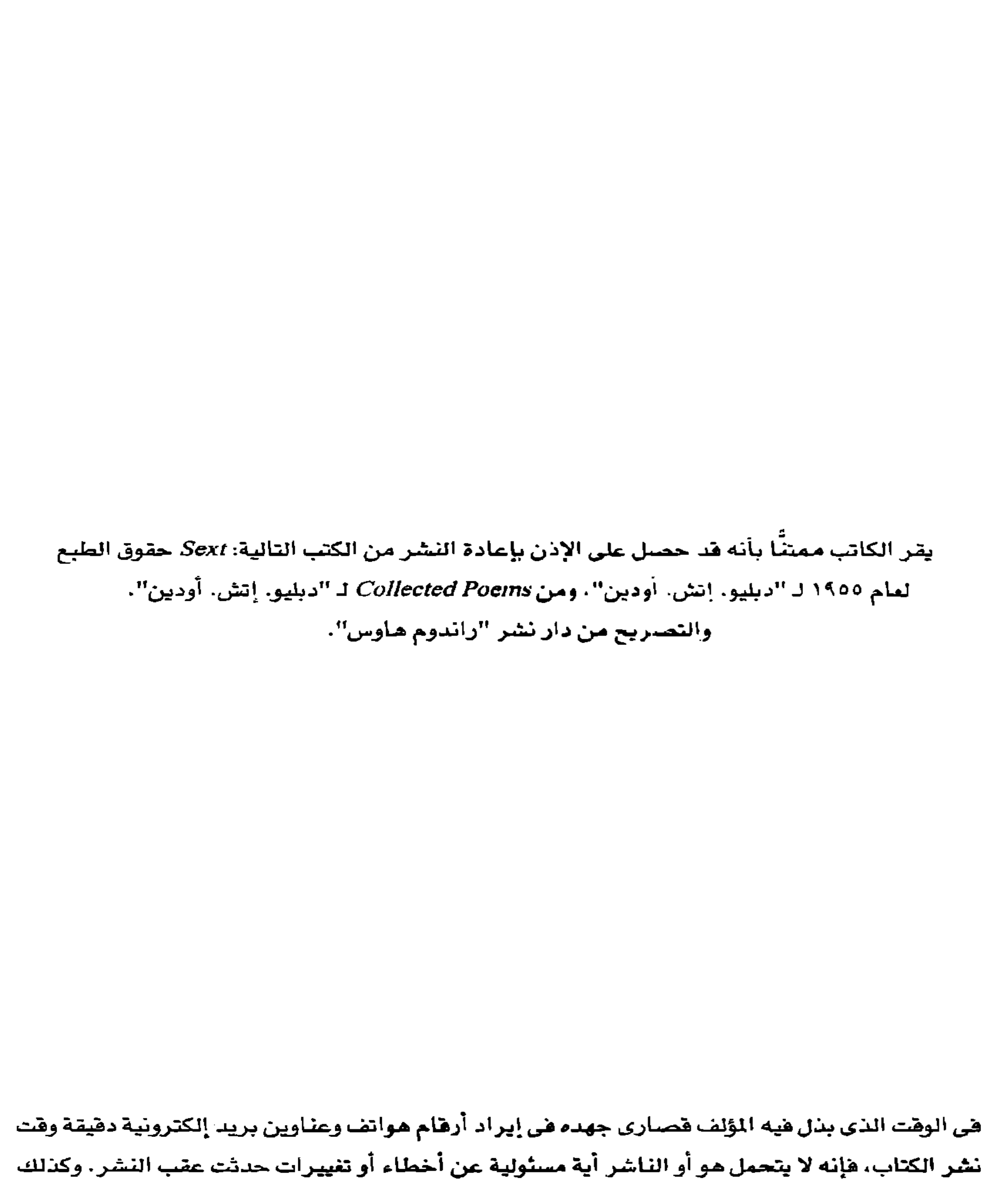
THE SURPRISING TRUTH ABOUT WHAT MOTIVATES US

Daniel H. Pink



من مؤلفات "دانيال إتش. بينك" أيضًا كتاب

عقل جديد بالكامل



يقر الكاتب ممتنًا بأنه قد حصل على الإذن بإعادة النشر من الكتب التالية: *Sext* حقوق الطبع لعام ١٩٥٥ لـ "دبليو. إتش. أودين". ومن *Collected Poems* لـ "دبليو. إتش. أودين".
والتصريح من دار نشر "راندوم هاوس".

إلى "صوفيا" و "إليزا" و"سول" –

الثلاثي المذهل الذي يحفزني

المحتويات

" ومن الناحية العلمية، فقد كان الأمر قريب الشبه بدحرجة كرة من الصلب على سطح مائل من أجل قياس سرعتها – إلا أن ما يحصل هو أننا نراها تندفع فى الهواء بدلًا من ذلك. وكان هذا يشير إلى وجود خلل فى فهمنا لعوامل الجذب للسلوك لدى البشر – وأن ما كنا نعتقد بأنه قوانين ثابتة كان به الكثير من الثغرات" .

الجزء الأول

نظام تشغيل جديد

"ولكن فى السنوات العشر الأولى من هذا القرن - وهى فترة من التهاوى الحقيقى فى الشركات، والتكنولوجيا، والتطور الاجتماعى - اكتشفنا أن هذا النظام التشغيلى الثابت والقديم لم يعد صالحًا للعمل كما كان. فإنه يتعطل - كثيرًا وبدون سابق إنذار. وقد أجبر هذا الأمر الناس على وضع حلول لتجاوز عيوبه. والأهم من هذا هو أنه ثبت تعارضه مع العديد من جوانب عالم الأعمال المعاصر".

"بعبارة أخرى، إن المكافآت من الممكن أن تؤدى إلى نوع غريب من الكيمياء السلوكية: فيمكنها أن تحول أى عمل جذاب إلى عمل كريه. ويمكنها أن تحول اللعب إلى عمل".

"فبينما كان هناك نظام تشغيل يرتكز بشكل أساسى على أسلوب الثواب والعقاب ويكاد يفقد فاعليته ويحتاج بشدة إلى تحديث، فهذا لا يعنى أنه ينبغى لنا أن ننبذه تمامًا".

الجزء الثانى

العناصر الثلاثة

الجزء الثالث

حقيبة أدوات النمط السلوكى "آى"

الجزء الأول

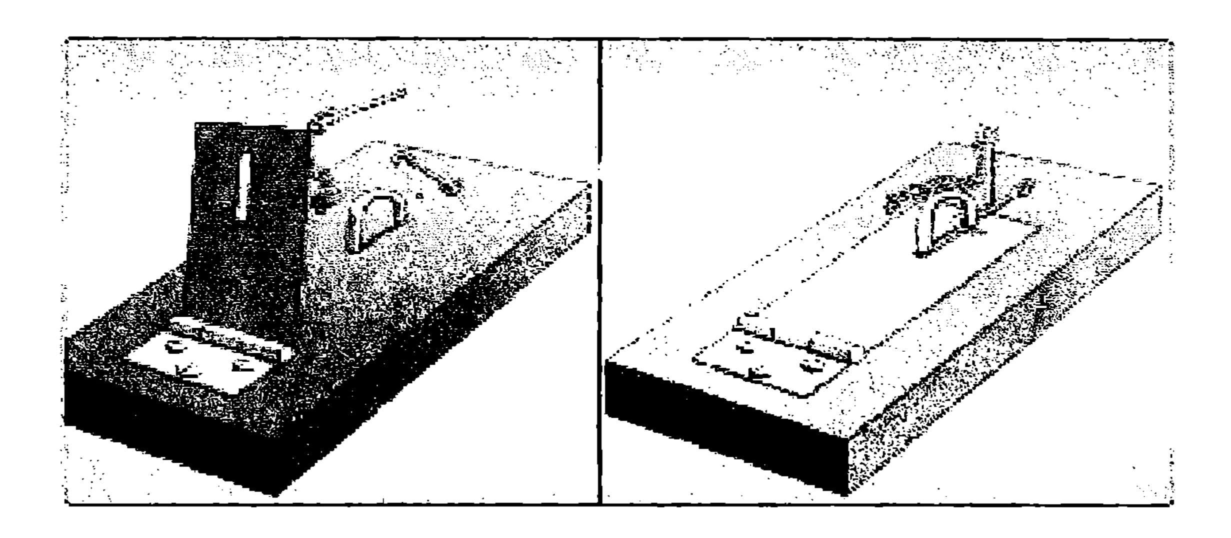
نظام تشغيل جديد

مقدمة

الأحاجى المحيرة لـ "هارى هارلو"، و"إدوارد ديسى"

فى منتصف القرن الماضى، أجرى عالمان شابان تجارب كان ينبغى أن تغير العالم – ولكنها لم تفعل.

كان "هارى إف. هارلو" أستاذًا لعلم النفس فى جامعة "ويسكونسين"، والذى أنشأ فى الأربعينيات من القرن الماضى إحدى بواكير المعامل فى العالم لدراسة سلوك الرئيسيات، وذات يوم من عام ١٩٤٩، جمع "هارلو" هو واثنان من زملائه ثمانية قردة من نوع المكاك لإجراء تجربة عن التعلم لمدة أسبوعين. وابتكر الباحثون أحجية ميكانيكية بسيطة كتلك التى ترد صورتها فى الصفحة التالية. وكان حل الأحجية يتطلب ثلاث خطوات: سحب الدبوس الرأسى، وفك الخطَّاف، ثم رفع الغطاء المنفصل. وهو أمر هين تمامًا بالنسبة لى ولك، لكنه أكثر تحديًا بالنسبة لقرد تجارب يزن ثلاثة عشر رطلًا.



أحجية "هارلو" فى وضعية البداية (فى اليمين)، ووضعية الحل (فى اليسار).

قام المختبرون بوضع الأحاجى فى أقفاص القردة ليروا كيف تكون ردة فعلها – ولإعدادها لباقى اختبارات حل الأحاجى فى نهاية الأسبوعين. ولكن حدث شىء غريب على الفور، فبدون أى دفع بعامل خارجى وبدون أى حث من قبل المختبرين، بدأت القردة فى اللعب بالأحاجى بتركيز، وتصميم، وما كان يبدو وكأنه استمتاع. وفى الحال، بدأت القردة فى فهم طريقة عمل هذه الأداة غريبة الشكل. وبحلول الوقت الذى قام فيه "هارلو" باختبار القردة فى اليوم الثالث عشر والرابع عشر للتجربة، أصبحت القردة خبيرة تمامًا بالأمر. فقد تمكنت من حل الأحاجى بسرعة وعلى نحو متكرر؛ وفى ثلثى الوقت، كانت تحل اللغز فى أقل من ستين ثانية.

عندئذٍ، كان الأمر غريبًا بعض الشىء؛ فلم يكن أحد قد علم القردة كيف تنزع الدبوس وتزيل الخطّاف، وتفتح الغطاء. ولم يكافأها أحد بالطعام، أو العطف، أو حتى بالتصفيق عندما نجحت. وكان هذا يتعارض مع البديهيات المسلم بها بشأن الكيفية التى تتصرف بها الرئيسيات – والتى من بينها الرئيسيات ذوات المخ الأضخم، والأقل شعرًا، والمعروفة باسم البشر.

وعندئذ عرف العلماء أن ثمة محفزين رئيسيين قد دفعا إلى هذا السلوك. كان أولهما هو المحفز البيولوجى، فالبشر وغيرهم من الحيوانات يأكلون لسد جوعهم، ويشربون لإشباع عطشهم، ويتزاوجون لإشباع احتياجاتهم العاطفية. ولكن هذا ما لم يحدث فى ذلك المثال. "فحل الأحجية لم يؤد إلى طعام أو شراب أو علاقة حميمة" كما يقول "هارلو".[١]

ولكن المحفز الثانى الوحيد المعروف أخفق هو الآخر فى تفسير هذا السلوك الغريب من القردة، فإن كانت المحفزات البيولوجية قد أتت من الداخل، فإن المحفز الثانى قد جاء من الخارج – المكافآت أو أوجه العقاب التى تأتى بها البيئة نتيجة التصرف بطرق معينة، وكان هذا صحيحًا تمامًا بالنسبة للبشر، فإنهم استجابوا باهتمام لمثل هذه العوامل الخارجية. فإن وعدتنا بعلاوة فى الراتب، فسنعمل بمزيد من الجد. وإذا غرست لدينا التصور بتحقيق درجة ممتازة فى الامتحان، فإننا سنذاكر لساعات أطول، ولو هددتنا بالعقاب على التأخير أو الخطأ فى إتمام عمل ما، فإننا ستصل فى الموعد المحدد تمامًا وسنضبط العمل على أكمل وجه له؛ ولكن هذا لم يكن مسئولًا عن تصرفات القردة أيضًا. وكما كتب "هارلو" – وتكاد تسمعه وهو يحك رأسه – "إن السلوك الناجم عن هذا البحث يثير بعض الأسئلة الشائقة حول نظرية الحافز؛ حيث إن التعلم المهم قد تم تحصيله والأداء الكفء قد تم إنجازه دون اللجوء إلى حوافز خاصة أو خارجية".

فأى سبب من الممكن أن يكون وراء ذلك؟

للإجابة عن هذا السؤال، عرض "هارلو" نظرية غريبة – وهى التى أضحت نوعًا ثالثًا من المحفزات، فيقول: "لقد قدم أداء المهمة مكافأة حقيقية". لقد حلت القردة الأحاجى؛ لأنها ببساطة وجدت فى حلها متعة. لقد استمتعت بها. وكانت بهجة المهمة هى مكافأتها الخاصة.

ولو كانت هذه نظرية متطرفة، فإن ما حصل بعد ذلك لم يزد إلا من عمق الحيرة والجدل، وربما كان هذا المحفز الذى تم اكتشافه حديثًا – والذى أطلق عليه "هارلو" فى النهاية اسم "المحفز الداخلى" – حقيقيًّا؛ ولكنه بالتأكيد

متفرع عن المحفزين الآخرين. فلو أنه تمت مكافأة القردة – ببعض الزبيب! – لحلها للأحاجى، فلا شك أن أداءها كان سيتحسن. إلا أن "هارلو" عندما اختبر هذا الأسلوب، وجد أن القردة ارتكبت *المزيد* من الأخطاء وكان معدل نجاحها فى حل الأحاجى *أقل*. وكتب "هارلو" يقول: "إن تقديم الطعام فى التجربة الحالية أصبح عاملًا مشتتًا للأداء، وهى ظاهرة لم يعرفها أحد من قبل".

والآن، لقد كان هذا غريبًا *حقًا*، ومن الناحية العلمية، فقد كان الأمر قريب الشبه بدحرجة كرة من الصلب على سطح مائل من أجل قياس سرعتها – إلا أن ما يحصل هو أننا نراها تندفع فى الهواء بدلًا من ذلك. وكان هذا يشير إلى وجود خلل فى فهمنا لعوامل الجذب للسلوك لدى البشر – وأن ما كنا نعتقد بأنه قوانين ثابتة كان به الكثير من الثغرات. لقد أكد "هارلو" على "قوة وثبات" الحافز لدى القردة لإتمام حل الأحاجى، وعندئذٍ أشار قائلًا:

> لقد ظهر أن مثل هذا الحافز... ربما يكون أساسيًا وقويًا كما هى الحال مع المحفزات (الأخرى). وعلاوة على ذلك، هناك سبب يدعو للاعتقاد بأنه قد يكون بذات القدر من الكفاءة فى تسهيل التعلم.[٢]

ولكن فى ذلك الوقت، كان الحافزان الأولان هما الغالبين بقوة على وجهة النظر العلمية. ولذا فقد دق "هارلو" جرس التنبيه. لقد جادل العلماء فى قوله إن عليهم "القيام بتصفية أجزاء كبرى من نظرياتنا العلمية القديمة". وعرض حسابات أحدث وأكثر دقة لدوافع السلوك البشرى.[٣] وقد حذر من أن تفسيرنا للسبب من وراء ما نفعله لم يكن تفسيرًا تامًا. لقد قال إنه من أجل فهم الحالة البشرية، علينا أن نضع ذلك الحافز الثالث فى الحسبان.

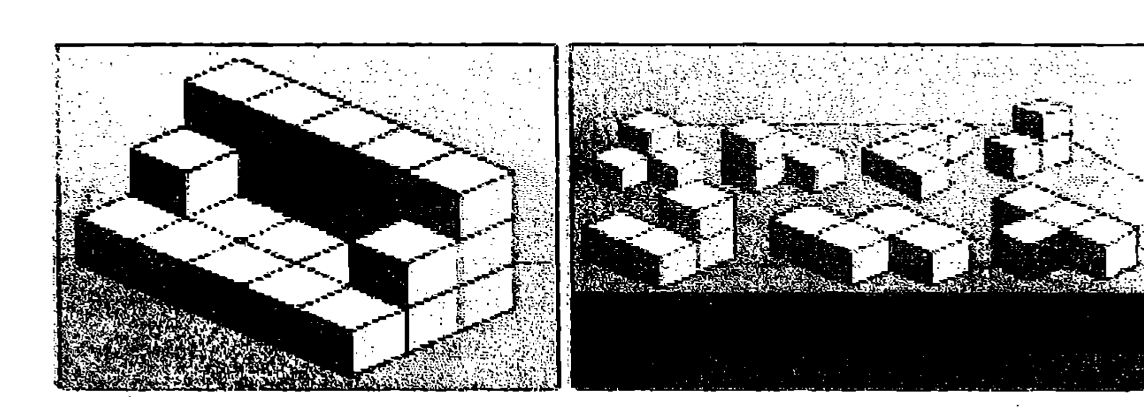
ولكنه بعد ذلك تخلى عن الفكرة برمتها.

فبدلًا من أن يكافح ويبدأ فى عرض نظرة أكثر شمولية للحافز، تخلى "هارلو" عن هذا الخط البحثى المثير للجدل وبنى شهرته فى دراسات حول علم العاطفة.[٤] وتم تداول نظريته تلك بشكل مكثف فى أدب علم النفس، ولكنها ظلت

أمرًا جانبيًا في علم السلوك البشري وفي فهمنا لأنفسنا، وبعد مرور عقدين كاملين، التقط عالم آخر ذلك الخيط الذي غادره "هارلو" على نحو غاية في الاستفزاز على طاولة الاختبار في جامعة "ويسكونسين".

ففي صيف عام ١٩٦٩، كان "إدوارد ديسي" طالبًا بالدراسات العليا بقسم علم النفس بجامعة كارنيجي ميلون وكان يبحث عن موضوع لبحثه. وكان "ديسي" – الذي كان قد حصل بالفعل على شهادة إدارة الأعمال من جامعة "وارتون" – مهتمًا بموضوع التحفيز ولكنه شك في أن العلماء ورجال الأعمال كانوا مخطئين في فهمه. ولذا، وبعد تمزيق إحدى الصفحات من كتاب الألعاب لـ "هارلو"، بدأ "ديسي" في دراسة موضوعه بمساعدة إحدى الأحجيات.

اختار "ديسي" أحجية مكعبات "سوما" والتي كانت أحد منتجات شركة باركر براذرز الشهيرة والتي ظلت بفضل موقع يوتيوب موضع إعجاب ومواكبة العصر. وتتكون الأحجية – الموضحة أدناه – من سبع قطع بلاستيكية؛ ست منها تحوي أربعة مكعبات طول ضلع كل منها بوصة واحدة، وقطعة واحدة تحوي ثلاثة مكعبات طول الضلع فيها بوصة واحدة. ويمكن للاعبين تجميع القطع السبع في عدة ملايين شكل ممكن – بدءًا من الأشكال المجردة إلى أشكال يمكن تمييزها.



القطع السبع لأحجية مكعبات "سوما" دون تجميع (على اليمين)، والأخرى بعد تجميعها في واحد من ملايين الأشكال الممكنة.

ومن أجل إتمام الدراسة، قام "ديسى" بتقسيم المشاركين – ذكورًا وإناثًا من طلبة الجامعة – فى مجموعة اختبار (والتى سأطلق عليها المجموعة أ) ومجموعة تحكم (والتى سأطلق عليها المجموعة ب)، وشاركت كل مجموعة فى ثلاث جلسات مدة كل منها ساعة واحدة عقدت فى أيام متتالية.

وإليكم الطريقة التى سارت عليها الجلسات: دخل كل مشارك إحدى الغرف، وجلس إلى طاولة وضع عليها القطع السبع للأحجية، ورسومات لثلاثة أشكال لترتيب الأحجية، ونسخًا من مطبوعات صحف *تايم، وذا نيو يوركر، وإحدى مجلات البالغين* (تمهل، كان ذلك فى عام ١٩٦٩) وجلس "ديسى" فى الجهة المقابلة من الطاولة لشرح التعليمات وحساب الوقت بساعة إيقاف.

فى الجلسة الأولى، كان على أفراد كلتا المجموعتين تجميع قطع الأحجية طبقًا للتصميمات الموضحة بالرسوم التى أمامهم، وفى الجلسة الثانية، قاموا بالشىء ذاته لرسوم بتصميمات مختلفة – وعند هذه المرحلة فقط أخبر "ديسى" المجموعة "أ" بأن كل واحد فيها سيحصل على دولار (ما يعادل ستة دولارات اليوم) نظير كل تصميم يتم بناؤه بنجاح كما بالرسم، وفى تلك الأثناء، تلقت المجموعة "ب" رسومًا لتصميمات جديدة ولكنها لم يتم تحفيزها بأى مقابل مالى. أخيرًا، وفى الجلسة الثالثة، تلقت المجموعتان رسومًا لتصاميم جديدة لمحاكاتها بالقطع دون أى مقابل، تمامًا كما جرى فى الجلسة الأولى. (انظر الجدول التالى).

الطريقة التى تمت بها معاملة المجموعتين

	اليوم ١	اليوم ٢	اليوم ٣
المجموعة أ	بدون مكافأة	بمكافأة	بدون مكافأة
المجموعة ب	بدون مكافأة	بدون مكافأة	بدون مكافأة

وحدث التحول فى منتصف كل جلسة. فبعد أن جمع أحد المشاركين القطع لتطابق رسمين من الثلاثة، أوقف "ديسى" التجربة. وقال إنه سيأتيهم برسم رابع – لكنه لكى يختار الرسم المناسب، كان عليه أن يزود الحاسب بالأزمنة التى أنجزوا فيها العمل. وكان هذا فى أواخر الستينيات من القرن الماضى عندما كانت الحواسيب العملاقة التى تحتل غرفًا كاملة هى السائدة وكنا بعيدين عن حاسوب المكتب الشخصى بأكثر من عقد من الزمان – ما كان يعنى أن عليه أن يغادر غرفة الاختبار قليلًا.

وفى طريقه إلى الخارج، كان يقول لكل من المشاركين: "سأغادر لبضع دقائق معدودة، يمكنك خلالها أن تفعل ما يحلو لك"، ولكن "ديسى" فى الحقيقة لم يكن يذهب إلى الحاسب العتيق ليفرغ فيه أرقامه. لقد كان يتوجه إلى غرفة ملحقة متصلة بغرفة الاختبار من خلال نافذة مفتوحة فى اتجاه واحد. وعندئذ، كان يمكث فيها لثمانى دقائق ليشاهد ما يفعله أفراد المجموعتين خلال غيابه. فهل يتابعون العبث بالأحجية – ربما فى محاولة لتركيب الشكل الثالث؟ أم هل كانوا يقومون بشىء آخر – يتصفحون المجلات، أو يتفحصون البوستر المركزى بها ، أو ربما يأخذون غفوة سريعة؟

وفى الجلسة الأولى، لم يكن مفاجئًا ألا يختلف ما قام به أفراد المجموعتين فى تلك الفترة المفتوحة التى بلغت مدتها ثمانى دقائق وكانت تتم مراقبتها سرًا. فقد استمر أفراد كلتا المجموعتين فى اللعب بالأحجية – فيما بين ثلاث دقائق والنصف وأربع دقائق فى المتوسط – مما يشير إلى أنهم كانوا يجدون على الأقل شيئًا مثيرًا.

وفى اليوم الثانى – حيث كان من المقرر مكافأة أفراد المجموعة "أ" مقابل كل شكل ناجح تقوم بتشكيله، بينما لم تتمتع المجموعة "ب" بالأمر ذاته – قامت المجموعة التى لم تكن ستتم مكافأتها بتقديم أداء مساوٍ تقريبًا لما قدمته فى الجلسة الأولى التى كانت دون مقابل هى الأخرى. لكن المجموعة التى كانت ستتم مكافأتها أظهرت اهتمامًا *حقيقيًا* مفاجئًا بتركيب الأحاجى.

وفى المتوسط، استغرق أفراد المجموعة "أ" أكثر من خمس دقائق فى العبث بالأحاجى، ربما للانقضاض على التحدى الثالث أو التأهب لفرصة كسب مزيد من المال عندما يعود "ديسى". ربما يبدو هذا بديهيًا، أليس كذلك؟ فهو يتسق مع ما نؤمن به فى شأن التحفيز: كافئنى وسأعمل بمزيد من الجهد.

ولكن ما حدث فى اليوم الثالث أكد شكوك "ديسى" حول الأمور الغريبة الخاصة بالتحفيز - ووضع افتراضًا أساسيًا فى حياتنا المعاصرة موضع الشك. فى هذه المرة، أخبر "ديسى" المشاركين من المجموعة "أ" بأنه ليس هناك من المال ما يكفى إلا ليوم واحد وأن الجلسة الثالثة هذه ستكون بدون مقابل، وعندئذ سار الأمر كما كان فى السابق - حل لأحجيتين، متبوعًا بمقاطعة "ديسى" للعمل.

وخلال الفترة المفتوحة ذات الثمانى دقائق التى تلت ذلك، تلاعب أعضاء المجموعة "ب" الذين لم تتم مكافأتهم فى أى من المرات لوقت أطول قليلًا مما فعلوه فى الجلستين السابقتين. فربما أصبحوا أكثر ارتباطًا بالأمر؛ وربما كان ذلك مجرد شذوذ إحصائى لا أكثر. ولكن أعضاء المجموعة "أ" - الذين تمت مكافأتهم فى السابق - استجابوا بطريقة مختلفة. فإنهم فى هذه المرة قضوا وقتًا *أقل* فى اللعب بالأحجية مما سبق - ليس فقط بأقل من دقيقتين مما فعلوا فى الجلسة التى تمت مكافأتهم فيها، ولكن بأقل من دقيقة كاملة مما فعلوه فى الجلسة الأولى التى تعاملوا فيها مع الأحجية لأول مرة وكانوا مستمتعين على الأرجح.

وفى تكرار لما اكتشفه "هارلو" قبل عقدين من الزمان، كشف "ديسى" أن التحفيز البشرى يبدو وكأنه يسير وفق قوانين تتناقض كليًا مع ما كان يؤمن به معظم العلماء والأفراد. فمن المكتب إلى ميدان الملعب، كنا نعرف ما يدفع الناس للانطلاق. إنها المكافآت - وبالأخص المال - هى التى تقوى الاهتمام وتحسن الأداء. ولكن ما وجده "ديسى"، وتأكد لديه عبر دراستين أعقب بهما دراسته الأولى، كان عكس ذلك تقريبًا. فكتب قائلًا: "عندما يستخدم المال

كمكافأة خارجية لنشاط معين، فإن الناس يفقدون اهتمامهم الداخلى بهذا النشاط".[٥] فإن المكافآت يمكن أن تمثل حافزًا على المدى القصير – تمامًا كما تبقيك جرعة إضافية من الكافيين مستيقظًا لبضع ساعات إضافية. ولكن التأثير يزول فى النهاية – والأسوأ أنه قد يقلل من درجة التحفيز طويل المدى لدى المرء لمتابعة العمل.

ويقول "ديسى" إن لدى البشر "ميلاً غريزيًا للسعى نحو الإبداع والتحدى، ولزيادة نطاق قدراتهم واختبارها، وللاستكشاف والتعلم". ولكن هذا المحفز الثالث يعتبر أكثر ضعفًا عن المحفزين الآخرين؛ ويحتاج إلى بيئة مناسبة لكى يستمر على قيد الحياة. وقد كتب "ديسى" فى بحث لاحق يقول: "إن الشخص المهتم بتنمية وتطوير المحفز الداخلى لدى الأطفال والموظفين والطلبة إلخ، لا ينبغى أن يركز على أنظمة التحكم الخارجية كالمكافآت المالية مثلا".[٦] وهكذا بدأ ما أصبح بالنسبة لـ "ديسى" قضية حياته فى إعادة النظر فيما يدفعنا حقًا نحو العمل – وهو مسعى جعله فى بعض الأحيان على خلاف مع أقرانه من علماء النفس، وهو ما تسبب أيضًا فى فصله من إحدى كليات إدارة الأعمال، وتحدى الافتراضات التى تدير العمل فى المؤسسات فى جميع الأرجاء.

وقد أخبرنى "ديسى" ذات صباح ربيعى بعد أربعين سنة من تجربته قائلًا: "لقد كان الأمر مثيرًا للجدل، فلم يكن هناك أحد يتصور أن المكافآت قد يكون لها أثر سلبى".

وهذا الكتاب يدور عن المحفزات. وسوف أوضح لك فى هذا الكتاب أن كثيرًا مما كنا نعتقده فى هذا الشأن لم يكن صحيحًا – وأن الرؤى التى بدأ كل من "هارلو" و"ديسى" فى استكشافها قبل عدة عقود من الآن كانت أقرب إلى الحقيقة، وتكمن المشكلة فى أن معظم الشركات لم تعتنق حتى الآن هذا الفهم الجديد لما يحفزنا، "فالكثير من المؤسسات – ليست الشركات فحسب، بل المؤسسات الحكومية وغير الهادفة للربح أيضًا – ما زالت تعمل وفق افتراضات

حول الإمكانيات البشرية والأداء الفردى والتى تعد افتراضات بالية، وغير مثبتة، ومتأصلة فى الفلكلور أكثر منها فى العلم. وتواصل المؤسسات قيامها بممارسات من قبيل خطط التحفيز قصيرة المدى وأنظمة الدفع فى مقابل الأداء فى مواجهة دليل دامغ على أن هذه الأساليب غير فعالة وغالبًا ما تضر. والأسوأ من ذلك، أن تلك الممارسات قد تسللت إلى مدارسنا؛ حيث أمطرنا القوى العاملة المستقبلية لدينا بأجهزة الآى بود والمكافآت المالية وكوبونات شراء البيتزا كطرق "لتحفيزهم" على التعلم. وهو الأمر الذى يسير فى الاتجاه الخاطئ.

والخبر السار هو أن الحل مطروح أمامنا – فهو يتمثل فى عمل قامت به مجموعة من علماء السلوك الذين عملوا على المجهودات الرائدة التى قام بها "هارلو" و "ديسى" واللذان وفر لنا جهدهما الهادئ على مدى نصف قرن نظرة أكثر ديناميكية للمحفز البشرى. ولزمن طويل جدًّا، ظل هناك تناقض كبير بين ما يفترضه العلم وما يفعله عالم الأعمال، وهدف هذا الكتاب هو سد هذه الفجوة.

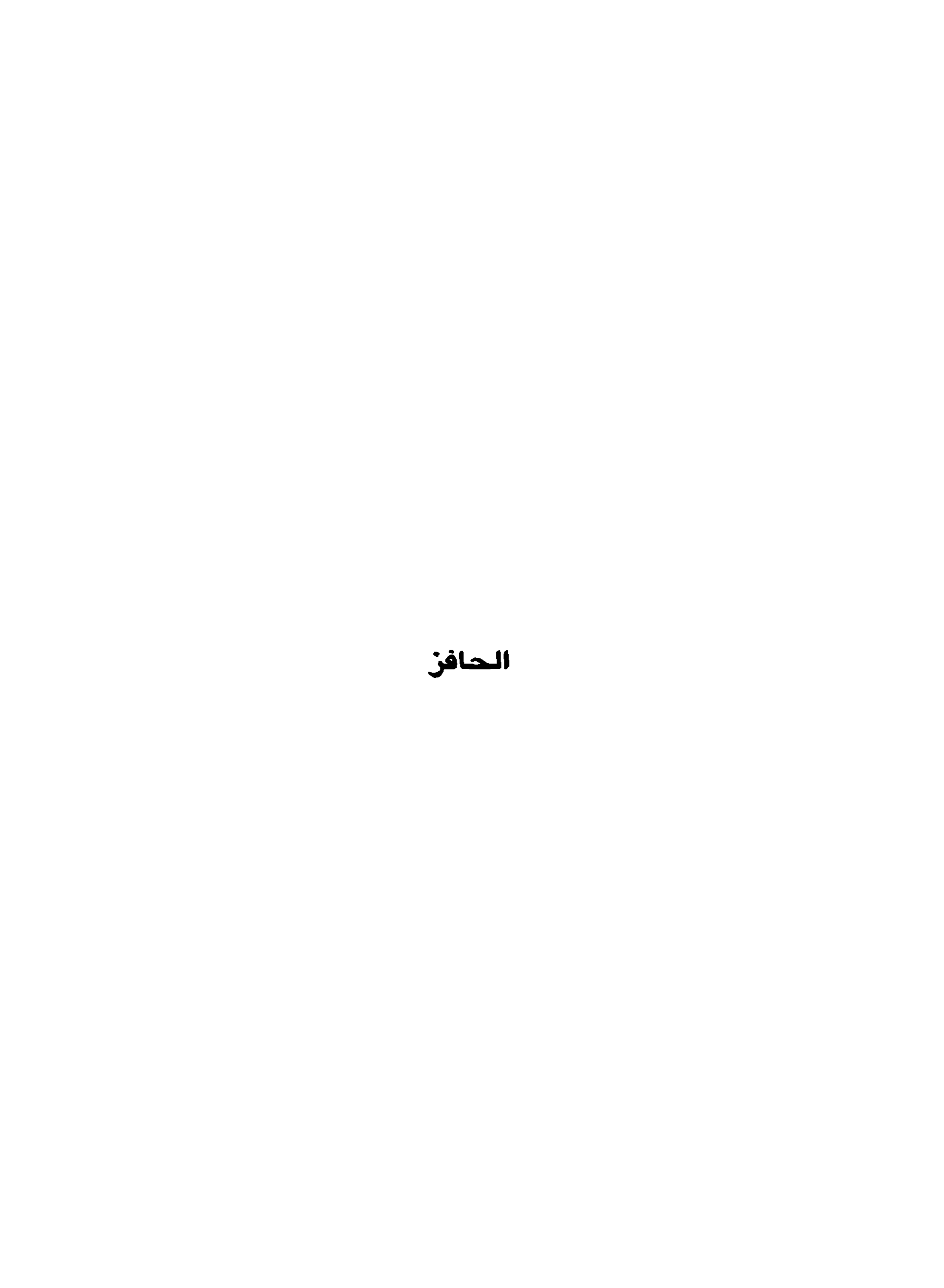
ويأتى الكتاب فى ثلاثة أجزاء. حيث يلقى الجزء الأول نظرة على الثغرات الموجودة فى نظام الثواب والعقاب المتبع لدينا ويعرض طريقة جديدة للتفكير فى أمر التحفيز. وسوف يبحث الفصل الأول كيف أصبحت النظرة السائدة عن التحفيز متناقضة مع العديد من جوانب حياتنا وعملنا. وسوف يكشف الفصل الثانى النقاب عن الأسباب السبعة فى أن أنظمة التحفيز الخارجية المتمثلة فى أسلوب العصا والجزرة غالبًا ما تأتى بعكس ما وضعت لإنجازه. (ويتبع هذا الفصل بملحق قصير – الفصل ٢ أ – الذى يعرض الظروف الخاصة التى من الممكن أن يكون فيها أسلوب العصا والجزرة فعالًا)، وسوف يقدم الفصل الثالث ما أطلق عليه "النمط آى" للسلوك، وهو طريقة تفكير ومنهج عملى متجذر فى علم السلوك الحقيقى للمحفز البشرى ويدفعه المحفز الثالث لدينا

– وهو الحاجة الفطرية لدينا لتوجيه حياتنا الخاصة، ولتعلم وابتكار أشياء جديدة، ولتحسين أنفسنا وعالمنا.

وسوف يفحص الجزء الثاني العناصر الثلاثة للنمط السلوكي "آي" ويوضح كيف يستخدم الأفراد والمؤسسات هذه العناصر الثلاثة لتحسين الأداء وتعميق الإشباع لديهم، وسوف يستكشف الفصل الرابع عنصر الاستقلالية؛ وهو رغبتنا في التوجيه الذاتي. وسوف يلقي الفصل الخامس نظرة على البراعة، وهي رغبتنا الملحة في تحسين ما نفعله باستمرار. وسوف يستعرض الفصل السادس التصميم، وهو تلهفنا لأن نكون جزءًا من شيء أكبر من ذواتنا.

ويعتبر الجزء الثالث – عدة أدوات النمط السلوكي "آي" – مجموعة شاملة من المصادر التي تساعدك على تهيئة البيئة المناسبة التي يستطيع النمط السلوكي "آي" أن يزدهر فيها، وسوف تجد في هذا الجزء كل شيء بدءًا من عشرات التدريبات التي تساعد على إثارة الحافز لديك ولدى الآخرين، إلى أسئلة نقاشية لنادي الكتاب الذي تشارك فيه، إلى ملخص للكتاب يمكنك من الظهور بمظهر الخبير بالأمر في أي تجمع. وفي حين أن هذا الكتاب موجه لعالم الأعمال في معظمه، فإنني في هذا الجزء منه سأعرض بعض الأفكار حول كيفية تطبيق مفاهيمه على التعليم وعلى حياتنا خارج نطاق العمل.

ولكن قبل الخوض في هذا كله، دعونا نبدأ أولًا بتجربة ذهنية؛ تجربة تتطلب منا العودة بالزمن إلى الوراء – لتلك الفترة التي كان فيها "جون مايجور" رئيس وزراء بريطانيا، وعندما كان "باراك أوباما" أستاذًا في القانون نحيل الجسم، وعندما كانت اتصالات الإنترنت تتم عبر الهاتف، وعندما كان البلاك بيري (ثمر العليق) لا يزال مجرد فاكهة.



الحافز

الفصل ١

بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهياره

تخيل أننا فى عام ١٩٩٥. وأنت تجلس مع عالم اقتصاد – أستاذ بارع فى الجامعة وحاصل على الدكتوراه فى الاقتصاد، وتقول له: "إن لدىَّ كرة كريستال هنا يمكنها استطلاع خمس عشرة سنة قادمة فى المستقبل. وأود اختبار قدرتك على التنبؤ".

ينتابه التشكك فى الأمر، ولكنه يوافق راغبًا فى مداعبتك.

"سأصف لك موسوعتين جديدتين – إحداهما ظهرت بالفعل، بينما سيتم إطلاق الأخرى فى غضون سنوات قادمة، وعليك أن تتنبأ بالموسوعة التى ستكون أكثر نجاحًا بينهما فى عام ٢٠١٠".

فيقول: "إلىَّ بهما".

"الموسوعة الأولى تصدرها شركة مايكروسوفت. وكما تعلم، فإن مايكروسوفت هى بالفعل شركة كبرى وناجحة. وبتقديمها هذا العام لنظام

ويندوز٩٥، فإنها ستصبح عملاقًا لا يبارى. ستمول مايكروسوفت هذه الموسوعة. وسوف تدفع للمؤلفين والمحررين المحترفين لصياغة المقالات حول آلاف الموضوعات، وسيشرف المديرون الذين يتقاضون رواتب جيدة على المشروع لضمان إنجازه وفق الميزانية الموضوعة والجدول الزمنى المحدد. وعندئذٍ ستبيع مايكروسوفت الموسوعة على أقراص مدمجة وبعد ذلك على الإنترنت.

الموسوعة الثانية لن تصدر عن أية شركة. بل سيقوم على إعدادها عشرات آلاف الأشخاص الذين سيكتبون ويحررون المقالات لمجرد المتعة، وهؤلاء الهواة لن يكونوا بحاجة إلى مؤهلات خاصة كى يشاركوا فى العمل. ولن يتقاضى أى منهم دولارًا أو يورو أو حتى ينًا مقابل كتابة أو تحرير المقالات. وسيكون على المشاركين الإسهام بعملهم – أحيانًا بعشرين أو ثلاثين ساعة فى الأسبوع – مجانًا. كما أن الموسوعة ذاتها، والتى ستتاح عبر الإنترنت، ستكون مجانية هى الأخرى – فلن تكون هناك أية تكاليف يتكبدها أى شخص يرغب فى استخدامها".

ثم تكمل لعالم الاقتصاد قائلًا: "والآن، تخيل الأمر بعد خمس عشرة سنة. فوفقًا لكرتى الكريستالية، فى عام ٢٠١٠، ستكون إحدى هاتين الموسوعتين هى الأضخم والأكثر شهرة فى العالم والأخرى ستفنى، فأيهما ستعيش وأيهما ستفنى؟

فى عام ١٩٩٥، أشك فى أنك من الممكن أن تجد أى عالم اقتصاد واقعى فى أى مكان على كوكب الأرض يمكنه ألا يختار النموذج الأول كمرشح للنجاح. وأى استنتاج آخر سوف يكون مثيرًا للضحك – ومناقضًا لكل مبدأ علمه هذا الأستاذ لطلابه، بل إنه سيكون مشابهًا لسؤالك عالم حيوان عمن قد يفوز فى سباق مسافته مائتا متر بين أحد الفهود وصهرك. بل حتى أبعد من ذلك.

بالطبع، يمكن لهذه الزمرة من المتطوعين أن ينتجوا شيئًا ما؛ لكن ما من سبيل يتمكن منتجهم من خلالها من منافسة ما تقدمه شركة قوية موجهة نحو تحقيق الربح فالحوافز كانت مغلوطة تمامًا. فقد كانت شركة مايكروسوفت

متأهبة لجنى أرباح نجاح منتجها، فى حين كان كل من انخرط فى المشروع الثانى يعرف من البداية أن نجاحه لن يربحه شيئًا. والأهم من ذلك هو أن مؤلفى مايكروسوفت ومحرريها ومديريها كانوا يتقاضون راتبًا جيدًا، أما المشاركون فى المشروع الآخر لم يكونوا كذلك. بل إنهم فى الغالب كانوا يتكبدون مالًا فى كل مرة يقومون فيها بالعمل المجانى بدلًا من العمل المربح. وكان السؤال بديهيًا للغاية لدرجة أن خبيرنا الاقتصادى لم يكن ليفكر حتى فى وضعه باختبار لطلاب إدارة الأعمال الذين يدرس لهم، فالسؤال غاية فى السهولة.

ولكنك تعرف كيف انقلبت الأمور رأسًا على عقب.

فى ٣١ من أكتوبر عام ٢٠٠٩، أنهت مايكروسوفت العمل على "إم إس إن إنكارتا"، وهى موسوعتها المتاحة على الأقراص المدمجة والإنترنت، والتى ظلت بالسوق طيلة ست عشرة سنة. وإبان ذلك، انتهى المطاف بـ "ويكيبديا" — النموذج الثانى — بأن أصبحت أضخم وأشهر موسوعة فى العالم. فبعد ثمانى سنوات فقط من استهلالها، كان بـ "ويكيبديا" أكثر من ١٣ مليون مقال مكتوبة بحوالى ٢٦٠ لغة، من بينها ثلاثة ملايين مقال باللغة الإنجليزية وحدها.[١]

فما الذى حدث؟ إن وجهة النظر الجدلية للحافز البشرى ستواجه وقتًا عصيبًا للغاية فى تفسير هذه النتيجة.

انتصار أسلوب العصا والجزرة

إن الحواسيب — سواء كان ذلك الحاسب الضخم الذى تم استخدامه فى تجارب "ديسى" أو جهاز الماكنتوش الذى أكتب عليه هذه الجملة الآن، أو الهاتف المحمول الذى يرن فى جيبك — لديها جميعًا أنظمة تشغيل، فيوجد تحت سطح الجهاز الذى تلمسه والبرامج التى تعالجها ببراعة طبقة معقدة من التكوينات البرمجية التى تحتوى على التعليمات، والبروتوكولات، والافتراضات

التى تمكن كل شىء من العمل على نحو سلس. ولا يلقى معظمنا بالًا لأنظمة التشغيل هذه. ولا نبدأ بملاحظتها إلا حين تبدأ فى الإخفاق – عندما تصبح الأجهزة والبرامج التي من المفترض أن تؤدى إلى النمو ضخمة ومعقدة للغاية بشكل تعجز معه أنظمة التشغيل الحالية فى التعامل معها، وعندها يبدأ الحاسب الخاص بنا فى التعطل. فنشتكى ونتذمر. ويجلس مطورو البرمجيات الجهابذة – الذين يصلحون أجزاء البرنامج بغير براعة – ليكتبوا حلًا جديدًا أفضل تمامًا – وهو التحديث.

والمجتمعات أيضًا لها أنظمة تشغيل. فإن القوانين، والتقاليد الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية التى نواجهها كل يوم هى على قمة طبقة سميكة من التعليمات، والبروتوكولات، والافتراضات التى تنظم الطريقة التى يعمل بها العالم، ويتكون معظم نظام التشغيل الاجتماعى الخاص بنا من مجموعة من الافتراضات التى تدور حول السلوك البشرى.

فى أيامنا الأولى جدًّا فى هذه الدنيا – وأنا أعنى الأيام الأولى *جدًّا*، ولنقل مثلاً منذ خمسين ألف سنة – كان الافتراض الأساسى بشأن السلوك البشرى بسيطًا وصحيحًا. لقد كنا فى محاولة دائمة للبقاء. فمن التجوال بين أعشاب السافانا لالتقاط الطعام، إلى التخفى بين الأدغال عندما يقترب منا نمر ذو أنياب سيفية، ظل هذا المحرك هو الذى يوجه معظم سلوكياتنا. ولنطلق على نظام التشغيل الأولى هذا اسم نظام التشغيل موتيفيشن ١,٠. وهو لم يكن نظامًا رائعًا تمامًا، ولم يكن مختلفًا كثيرًا عما هو متوفر لدى قردة الريص الهندية، أو القردة العملاقة، أو غيرها من الحيوانات الأخرى المتعددة؛ ولكنه خدمنا بشكل جيد. وكان يعمل بكفاءة، حتى توقف.

وبينما شكل البشر مجتمعات أكثر تعقيدًا، وتحزبوا ضد الغرباء، واضطروا للتعاون مع الآخرين لإنجاز المهام، فإن وجود نظام تشغيل يعتمد بشكل تام على الحافز البيولوجى لم يكن مناسبًا. وفى الحقيقة، فإننا كنا نحتاج فى بعض الأحيان إلى طرق *لكبح* هذا الحافز – لكى تمنعنى من سرقة عشائك ولأمنعك

من سرقة زوجتي. وهكذا وبعمل فذ هائل في الهندسة الثقافية، استبدلنا ببطء بما كان لدينا نسخة أكثر توافقًا مع الطريقة التي أصبحنا نعمل بها ونحيا وفقًا لها.

وفي قلب هذا النظام التشغيلي المعدل، كانت هناك فرضية منقحة وأكثر دقة: إن البشر هم أكثر من مجموع حوافزهم البيولوجية. فإن الحافز البيولوجي الأول ما زال مهمًا - لا شك في ذلك - ولكنه لم يعد مسئولًا تمامًا عن ماهيتنا. فلدينا أيضًا حافز آخر - وهو السعي إلى المكافأة وتجنب العقاب بشكل أوسع. ومن هذه الرؤية، برز هذا النظام التشغيلي الجديد - ولنطلق عليه نظام موتيفيشن ٢,٠. (بالطبع، تستجيب الحيوانات الأخرى للثواب والعقاب، ولكن البشر فقط هم من أثبتوا قدرتهم على توجيه هذا الحافز نحو تطوير كل شيء بداية من قانون المقاولات إلى متاجر الجملة).

وقد كان استغلال هذا الحافز الثاني ضروريًا لتحقيق التقدم الاقتصادي حول العالم، وخاصة خلال القرنين الماضيين. تأمل الثورة الصناعية. فإن التقدم التكنولوجي - المحركات البخارية، والسكك الحديدية، وانتشار الكهرباء - لعب دورًا مهمًا في دعم النمو الصناعي، وكذلك كان دور الابتكارات التي كانت ملموسة بشكل أقل - وبخاصة ما قام به مهندس أمريكي يدعى "فريدريك وينسلو تايلور". في بداية القرن العشرين، قام "تايلور" - الذي كان يؤمن بأن الشركات كانت تدار على نحو غير كفء حسبما اتفق - بابتكار ما أسماه "الإدارة العلمية". وكان اختراعه هذا شكلًا من "البرمجة" المصاغة بخبرة لإدارة نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، وتم اتباعه على نحو واسع وبشكل سريع.

وكان العمال - حسب هذا المنهج - وكأنهم أجزاء في ماكينة معقدة. فإن قاموا بالفعل الصائب بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، ستدور الماكينة بسلاسة. ولضمان حدوث ذلك، ينبغي أن تكافئ السلوك الذي تنشده وتُعاقب

على السلوك الذى لا ترغب فيه، وسوف يستجيب الناس بشكل عقلانى لهذه القوى الخارجية - المحفزات الخارجية - ومن ثم يزدهر كل من الناس والنظام نفسه. ونحن نميل إلى الاعتقاد بأن الفحم والنفط هما من حفزا التطور الاقتصادى. ولكن على نحو ما، يمكننا القول إن محرك التجارة قد تم تزويده بالقدر ذاته من خلال مبدأ العصا والجزرة.

وقد استمر نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ لفترة طويلة جدًا، وفى الحقيقة، لقد ترسخ فى حياتنا بقوة حتى إن معظمنا نادرًا ما يلاحظون وجوده. وحسبما يستطيع أى منا أن يتذكر، سنجد أننا قد أعددنا مؤسساتنا وبنينا حياتنا على أساس فرضية هذا النظام الوطيد: السبيل إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتشجيع التفوق - هو أن تكافأ على الصواب وتعاقب على الخطأ.

وعلى الرغم من تعقيده الهائل وطموحه العالى، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ لم يكن نبيلًا تمامًا، فهو يفترض فى النهاية أن البشر لا يختلفون كثيرًا عن الخيول - حيث يكون السبيل لتحفيزنا للسير فى الاتجاه الصحيح ليس إلا إغراء بجزرة أو تلويحًا بعصا غليظة. ولكن هذا النظام كان يفتقر إلى التنوير، فقد وضع لتحقيق الفاعلية. وقد عمل بشكل جيد - جيد للغاية. حتى أخفق تمامًا.

وبمرور القرن العشرين، أضحى الاقتصاد أكثر تعقيدًا، ومع اضطرار الناس لنشر مهارات جديدة أكثر تطورًا، واجه نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ بعض المقاومة. فى الخمسينيات من القرن الماضى، طور "إبراهام ماسلو" - وهو طالب سابق لدى "هارى هارلو" فى جامعة ويسكونسين - مجالًا جديدًا من علم النفس البشرى، والذى شكك فى صحة الفكرة القائلة بأن السلوك البشرى كان فى سعى دائم ومباشر مثل الفئران نحو المحفز الإيجابى وتجنب المحفز السلبى. وفى عام ١٩٦٠، قام أستاذ الإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، "دوجلاس ماكجريجور" بإدخال بعض أفكار "ماسلو" إلى عالم الأعمال. وقد تحدى "ماكجريجور" الزعم القائل بأن البشر هم كسولون بالأساس - وأنه مع

غياب المكافآت والعواقب الخارجية، فلن نفعل الكثير. وقال إن الناس يملكون محفزات أخرى أعلى من ذلك، وإن هذه المحفزات يمكن أن تفيد الشركات إذا احترمها المديرون وقادة الشركات. وبفضل كتابات "ماكجريجور" جزئيًا، تطورت الشركات بعض الشىء. فتم التخفف قليلًا من أنماط الزى الروتينية، وأصبحت جداول المواعيد أكثر مرونة. وقام الكثير من الشركات بالبحث عن طرق لمنح الموظفين المزيد من الاستقلالية ومساعدتهم على التطور. وقد حسنت تلك الإصلاحات بعض الضعف الحاصل، ولكنها حققت تحسينًا متواضعًا بدلًا من إحداث تحديث شامل — وهو ما حدث فى نظام التشغيل موتيفيشن ٢,١.

وهكذا ظل هذا المنهج العام صالحًا — لأنه رغم كل شىء كان سهلًا فى فهمه وبسيطًا فى مراقبته، ومباشرًا فى تعزيزه. ولكن فى السنوات العشر الأولى من هذا القرن — وهى فترة من التهاوى الحقيقى فى الشركات، والتكنولوجيا، والتطور الاجتماعى — اكتشفنا أن هذا النظام التشغيلى الثابت والقديم لم يعد صالحًا للعمل كما كان، فإنه يتعطل — كثيرًا وبدون سابق إنذار. وقد أجبر هذا الأمر الناس على وضع حلول لتجاوز عيوبه. والأهم من هذا هو أنه ثبت تعارضه مع العديد من جوانب عالم الأعمال المعاصر. وإذا فحصنا مشكلات عدم التوافق هذه عن قرب، سندرك أن التحديثات المتواضعة — رقعة هنا أو هناك — لن تحل المشكلة. فما نحن بحاجة إليه هو تحديث كلى شامل.

مشكلات عدم التوافق الثلاث

ما زال نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يحقق بعض الأغراض على نحو جيد. فهو راسخ فينا بعمق، وأحيانًا ما ينجح، وكثيرًا ما يخفق. وسوف يساعدنا فهم ثغراته على تحديد الأجزاء التى يجب أن نبقى عليها والأجزاء التى يجب هجرها فى سبيل سعينا لتحقيق التحديث. وتتدرج العيوب تحت ثلاث فئات

رئيسية. لقد أصبح نظام التشغيل الحالى بعيدًا تمامًا عن التوافق – وربما عدوًا للطريقة التى *ننظم* بها ما نفعله، والتى *نفكر* بها فيما نفعله، والتى *نفعل* بها ما نفعله.

الطريقة التى ننظم بها ما نفعله

لنعد إلى المواجهة السابقة بين موسوعتى مايكروسوفت وويكيبديا. والافتراض الذى يقوم عليه نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يرى أنه من المستحيل حصول تلك النتيجة التى آلت إليها المواجهة. فيبدو أن انتصار ويكيبديا يتحدى قوانين الطبيعة السلوكية.

والآن، لو كان مثال الموسوعة التى قامت على عمل تطوعى لمجموعة كاملة من الهواة هو المثال الوحيد، ربما رفضناه باعتباره انحرافًا وشذوذًا يثبت القاعدة. ولكنه ليس كذلك. وبالأحرى، فإن ويكيبديا تمثل النموذج العملى الأقوى والأحدث فى القرن الحادى والعشرين: المصدر المفتوح.

قم مثلاً بتشغيل حاسوبك الآن. وعندما تدخل إلى شبكة المعلومات للتعرف على حالة الطقس أو لشراء زوج من الأحذية الرياضية، فلعلك تستخدم فى بحثك هذا برنامج "فايرفوكس"، وهو برنامج تصفح مجانى مفتوح المصدر تم إنشاؤه من خلال مجموعة كاملة من المتطوعين من جميع أنحاء العالم. ولكن هل هم عمال لا يتقاضون أجرًا ويستغنون عن منتجهم؟ لا يمكن أن يكون هذا معقولاً. فالحافز غائب. لكن الحاصل أن "فاير فوكس" يستحوذ الآن على أكثر من ١٥٠ مليون مستخدم.

أو ادخل قسم تكنولوجيا المعلومات بإحدى الشركات الكبرى فى أى مكان فى العالم واطلب القيام بجولة فى المكان، وستجد أن ملقمات حواسيب الشركة تعمل بنظام تشغيل "لينوكس"، وهو برنامج قام عليه جيش جرار من المبرمجين

المتطوعين وهو متاح للاستخدام مجانًا، ويشغل "لينوكس" الآن واحدًا من كل أربعة ملقمات مؤسسية. ثم اطلب من أحد الموظفين أن يشرح لك كيف يعمل الموقع الإلكترونى للشركة. ستجد أن الموقع يقف خلفه فى الغالب برنامج "أباتشى" وهو برنامج ملقم مجانى مفتوح المصدر لشبكة المعلومات أسسه ويقوم على صيانته مجموعة من المتطوعين المنتشرين فى أرجاء واسعة من العالم. وتبلغ حصة "أباتشى" من سوق ملقمات شبكة المعلومات ٥٢٪. وبعبارة أخرى، فإن الشركات التى تعتمد بالأساس على نظام المكافآت الخارجية فى إدارة موظفيها تدير بعضًا من أهم أنظمتها بمنتجات لم يقم عليها موظفون يبدو أنهم ليسوا بحاجة إلى المكافأة.

ولا يقتصر الأمر فقط على عشرات الألوف من مشاريع البرمجيات حول العالم، فبإمكانك أن تجد: كتب طهى مفتوحة المصدر، وكتبًا نصية مفتوحة المصدر، وتصاميم سيارات مفتوحة المصدر، وبحوثًا طبية مفتوحة المصدر، ونشرات قانونية مفتوحة المصدر، ومخازن صور مفتوحة المصدر، وأطرافًا صناعية مفتوحة المصدر، واتحادات ائتمانية مفتوحة المصدر، ومشروبات غازية مفتوحة المصدر.

هذه الطريقة الجديدة لتنظيم ما نفعله لا تستبعد عامل المكافآت الخارجية. فإن الأشخاص الذين يشاركون فى حركة الأعمال مفتوحة المصدر لم ينذروا أنفسهم للفقر. وبالنسبة للكثيرين، فإن هذه المشروعات من الممكن أن تلمع سمعتهم وتصقل مهاراتهم. ويطلق أصحاب المشروعات شركات جديدة – وفى بعض الأحيان مربحة – لمساعدة المؤسسات على تنفيذ وصيانة تطبيقات البرامج مفتوحة المصدر.

ولكن فى النهاية، فإن المصدر المفتوح يعتمد على التحفيز الداخلى بذات الضراوة التى فى نماذج الأعمال القديمة التى تعتمد على التحفيز الخارجى، كما يشير إلى ذلك العديد من العلماء، وقد قام كل من "كريم لاخانى" أستاذ الإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، و"بوب وولف" مستشار مجموعة

بوسطن للاستشارات، بإجراء مسح على ٦٨٤ مطورًا بنظام المصدر المفتوح، معظمهم من أمريكا الشمالية وأوروبا، وكان يدور عن السبب الذى يدفعهم للمشاركة فى هذه المشاريع التطوعية. وقد كشف "لاخانى" و "وولف" النقاب عن العديد من المحفزات، ولكنهما وجدا أن "المحفز الداخلى القائم على الاستمتاع بالعمل – والذى هو تحديدًا شعور الشخص بالإبداع عند العمل على المشروع – هو المحرك الأقوى والأشد إقناعًا."[٢] وقد اكتشف الباحثون أن الغالبية العظمى من المبرمجين يصلون فى أحيان عديدة إلى حالة التحدى المطلق التى تسمى "التدفق"، وبالمثل، وجد ثلاثة من علماء الاقتصاد الألمان الذين قاموا بدراسة المشروعات مفتوحة المصدر حول العالم أن ما يحفز المشاركين فى تلك المشروعات هو "مجموعة من المحفزات الداخلية المسيطرة" – وبالخصوص، "متعة...التحدى بإيجاد حل لمعضلة برامجية" وكذلك "الرغبة فى منح هدية للمجتمع الذى يعيش فيه المبرمج"،[٣] ولا يتمتع نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ بمجال كبير فى هذه النوعية من الدوافع.

والأهم من ذلك، فإن المصدر المفتوح هو الطريقة الوحيدة التى يعيد بها الناس تأسيس عملهم وفق خطوط مؤسسية جديدة وعلى أساس تحفيزى مختلف. ولننتقل من قانون البرمجيات إلى قانون التشريعات. إن القوانين فى معظم الدول المتقدمة تسمح فى الأساس بوجود نوعين من مؤسسات الأعمال – الهادفة للربح وغير الهادفة للربح. الأولى تجنى المال والأخرى تفعل الخير. والعنصر الأكثر بروزًا فى الفئة الأولى هو الشركات المملوكة للعامة – التى يملكها مساهمون ويديرها المديرون الذين يشرف عليهم مجلس إدارة. ويحمل كل من مجلس الإدارة والمديرون على عاتقهم مسئولية واحدة كبرى: تعظيم مكاسب حملة الأسهم. والأنواع الأخرى من مؤسسات الأعمال تسير على ذات القواعد. ففى الولايات المتحدة مثلًا، الشراكات، والشركات الخاضعة للمادة الأولى من قانون ضرائب العوائد، والشركات الخاضعة للمادة الثالثة من قانون ضرائب العوائد، والشركات ذات المسئولية المحدودة، وغيرها من أشكال

مؤسسات الأعمال تهدف جميعها نحو تحقيق غاية واحدة مشتركة، فالهدف الذى يسعى له من يديرون تلك المؤسسات - عمليًا، وقانونيًا، وأخلاقيًا على نحو ما - هو تعظيم حجم الأرباح.

واسمحوا لى بأن أوجه تحية قلبية حارة لهذه الأشكال من الشركات وتلك البلدان التى تتميز ببعد النظر والتى تمكن مواطنيها من إنشاء مثل هذه الشركات. فبدون هذه المؤسسات، لكانت حياتنا بالقطع أقل رخاء، وصحة، وسعادة. ولكن فى السنوات القليلة الماضية، بدأ العديد من الناس حول العالم فى تغيير الوصفة وابتكروا لنا أنواعًا جديدة مختلفة من مؤسسات الأعمال.

على سبيل المثال، فى أبريل من عام ٢٠٠٨، أصبحت ولاية فيرمونت هى الولاية الأمريكية الأولى التى تسمح بإنشاء نوع جديد من الشركات يطلق عليه "الشركات منخفضة الربحية ذات المسئولية المحدودة". هذا الكيان الذى يشار إليه اختصارًا بالرمز L3C هو شركة - لكن ليست كما نعتقد تمامًا. فالشركات منخفضة الربحية ذات المسئولية المحدودة هى شركات تعمل مثل المشاريع الساعية للربح محققة أرباحًا متواضعة على الأقل، لكن هدفها الرئيسى هو تقديم منافع اجتماعية بارزة". وقد اتبعت ثلاث ولايات أخرى ما بادرت إليه ولاية فيرمونت.[٤] فعلى سبيل المثال هناك شركة منخفضة الربحية ذات مسئولية محدودة بـ "نورث كارولينا" تقوم بشراء مصانع الأثاث المهجورة فى الولاية، وتقوم بتحديثها بتكنولوجيا محافظة على البيئة، ثم تعيد تأجيرها لمصنعى الأثاث المتعثرين بمقابل منخفض. ويأمل المشروع فى جنى المال، ولكن هدفه الأساسى هو المساعدة على إعادة الحيوية لمنطقة تواجه بعض المعاناة.

كذلك قام "محمد يونس" الفائز بجائزة نوبل للسلام بالبدء فى إنشاء ما يطلق عليه اسم "المشاريع الاجتماعية". وهذه عبارة عن شركات تجمع رأس المال، وتطور المنتجات، وتبيعها فى السوق المفتوحة ولكنها تفعل ذلك من أجل مهمة اجتماعية أكبر - أو كما يقول هو: "استبدال مبدأ تعظيم الربح بمبدأ

المنفعة الاجتماعية". وتدعم مؤسسة "ذا فورث سيكتور نتوورك" فى الولايات المتحدة والدنمارك "المؤسسات الهادفة للمنفعة" – وهى مؤسسة هجين تمثل فئة جديدة من المؤسسات تجمع بين الاستقلال الاقتصادى مدفوعة بغاية عامة. مثال ذلك، شركة "موزيللا"، وهى الكيان الذى أنتج لنا برنامج فايرفوكس، وهى شركة تم إنشاؤها على أنها مؤسسة تهدف للمنفعة العامة. وهناك ثلاثة من رواد المشروعات الأمريكيين ابتكروا ما يعرف بـ "بى كوربوريشن" وهى تسمية تتطلب من الشركات تعديل قوانينها الداخلية بحيث تصب الحوافز فى القيمة طويلة المدى والأثر الاجتماعى بدلاً من المكسب الاقتصادى قصير المدى.[5]

بالطبع لا تعتبر المنتجات مفتوحة المصدر ولا الشركات "الهادفة للربح فقط" – والتى لم تكن متصورة من قبل – هى الحالة الطبيعية. وهى لن تنهى وجود نمط الشركات العامة التقليدى. ولكن ظهورها يخبرنا بشىء مهم عما نحن متجهون إليه. ويقول أحد المحامين المختصين فى المؤسسات الهادفة للمنفعة لصحيفة *نيويورك تايمز*: "ثمة حركة كبيرة موجودة إلا أنها لا تزال غير ملحوظة".[6] ومن الممكن أن يتمثل أحد الأسباب فى أن المشروعات التقليدية تهدف لتعظيم الربح، وهو ما يتطابق تماماً مع نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. أما هذه الكيانات فإنها *تهدف لتعظيم المنفعة* – والتى لا تتناسب مع نظام التشغيل القديم؛ لأنها تستهين بمبادئه الجوهرية.

الطريقة التى نفكر بها فيما نفعله

عندما كنت أتلقى أول دروسى فى الاقتصاد فى مطلع الثمانينيات من القرن العشرين، قامت معلمتنا – وكانت محاضرة عبقرية ذات حضور مسرحى هائل – بإجراء توضيح مهم قبل أن تخط على السبورة أول منحنى لها، فقالت

إن الاقتصاد ليس دراسة المال، بل هو دراسة السلوك. على مدار اليوم، يحسب كل منا باستمرار تكاليف ومنافع أفعاله ثم يقرر الكيفية التى ينبغى أن يتصرف وفقًا لها. ويدرس الاقتصاديون ما نفعله، وليس ما نقوله؛ لأننا نفعل الأفضل بالنسبة لنا. فنحن نحسب ذهنيًا المصلحة الذاتية الاقتصادية بالنسبة لنا.

وحين درست القانون بعد ذلك ببضع سنوات، عرضت علىَّ فكرة مشابهة. فمجال "القانون والاقتصاد" الصاعد حديثًا، يقرر بدقة أنه بسبب شغفنا الشديد بحساب المصلحة الذاتية، فإن القوانين والقواعد غالبًا ما تتضمن – دون تصريح – نتائج حساسة وعادلة، وقد أتممت الدراسة بمكانة مرموقة لأننى اكتشفت العبارة الطلسمية التالية وأوردتها فى الاختبارات: "فى عالم يعج بالمعلومات والتكاليف المنخفضة للتعاملات، فإن جميع الأطراف ستساوم على تحصيل أعظم النتائج".

وبعد ذلك بعقد من الزمان تقريبًا، حدث تحول خطير للأحداث جعلنى أشك كثيرًا فيما بذلت فيه جهدًا هائلًا وتكبدت دينًا ضخمًا لأتعلمه. فى عام ٢٠٠٢، منحت مؤسسة نوبل جائزتها فى الاقتصاد لرجل لم يكن متخصصًا فى الاقتصاد، وقد منحوه أعلى جائزة فى المجال لأنه كشف لنا أننا *لم* نكن دائمًا آلات حاسبة منطقية لمصلحتنا الذاتية الاقتصادية وأن جميع الأطراف *لم يسعوا* دائمًا للمساومة من أجل تحقيق نتيجة لتعظيم الثروة، إنه "دانيال كانيمان"، هو عالم اجتماع أمريكى فاز بجائزة نوبل للاقتصاد فى ذلك العام لعمله مع "أموس تفيرسكى" والذى ساعد على تغيير طريقة تفكيرنا تجاه ما نفعله. ومن بين ما تتضمنه طريقة التفكير الجديدة هذه طرح العديد من مسلمات نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ موضع التساؤل.

فقد اتفق "كانيمان" وغيره من العاملين فى مجال الاقتصاد السلوكى مع معلمتى على أن الاقتصاد هو دراسة السلوك الاقتصادى البشرى، وقد آمنوا تمامًا بأننا بالغنا بشكل أكثر من اللازم فى الاهتمام *الاقتصادى* على حساب

الاهتمام *الإنساني*. فذلك الشخص ذو العقل الحاسوبي المنطقي لم يكن واقعيًا، بل كان ذلك خيالًا مريحًا لأصحابه.

العب معي لعبة وسأحاول أن أوضح لك وجهة نظري من خلالها. هب أن شخصًا ما أعطاني عشرة دولارات وأخبرني بأن أشاركك فيها – في بعضها، أو كلها، أو لا شيء منها. فإنك إن قبلت ذلك، فسيحتفظ كلانا بالمال. ولكن إن اعترضت عليه، فلن يحصل أي منا على شيء. وإذا عرضت عليك ستة دولارات (محتفظًا لنفسي بأربعة دولارات)، فهل ستأخذها؟ بالتأكيد ستقبل في الغالب. وإذا عرضت عليك خمسة دولارات، فالغالب أنك ستقبل هذا أيضًا، ولكن إن عرضت عليك دولارين، فهل ستأخذهما؟ في تجربة أجريت في أماكن مختلفة من العالم، رفض معظم الناس عرض الدولارين والأقل منهما.[٧] وهذا غير منطقي بحساب مبدأ تعظيم الربح. فإنك إذا قبلت عرض الدولارين، فإنك ستصبح أكثر ثراء بمقدار دولارين. وإن رفضته، فلن تحصل على شيء. ويعرف حاسوبك الذهني أن اثنين أفضل من لاشيء – ولكن لأنك بشر، فإن معرفتك باللعب النظيف أو الرغبة في الانتقام أو الغضب ستتملكك.

وفي الحياة الواقعية يكون سلوكنا أشد تعقيدًا من الافتراضات النظرية وغالبًا ما يدحض الفكرة القائلة بأننا عقلانيون تمامًا، فنحن لا نوفر من المال ما يكفي لفترة تقاعدنا رغم أنها ميزة اقتصادية جلية في أن نفعل ذلك. ونحن نتمسك باستثمارات سيئة لفترة أطول مما ينبغي؛ لأن شعورنا بخسارة المال يكون أشد فداحة من فرحنا بكسب ذات القدر من المال، اطلب منا الاختيار بين جهازي تلفاز، فسنختار واحدًا؛ ثم اطرح خيارًا ثالثًا غير مناسب، فستجدنا سنختاره هو. وباختصار، نحن غير عقلانيين – بل غير عقلانيين بشكل يمكن توقعه، كما يقول عالم الاقتصاد "دان أريلي" مؤلف كتاب *Predictably Irrational*، وهو كتاب يعرض إطلالة عامة ممتعة وجذابة على الاقتصاديات السلوكية.

وتكمن مشكلة غاياتنا فى أن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يفترض أننا مبرمجون على نفس مبدأ تعظيم الربح الذى تعلمناه قبل عقدين من الزمان. وفى الحقيقة، فإن الفرضية الأساسية للحوافز الخارجية تتمثل فى أننا نستجيب لها بشكل عقلانى دائمًا. ولكن حتى معظم الاقتصاديين الآن لم يعودوا يؤمنون بتلك الفرضية، فأحيانًا تنجح تلك المحفزات. وغالبًا لا تنجح. وفى كثير من الأحيان، تتسبب فى ضرر مباشر. وباختصار، فإن اقتصاديى الطريق الجديد يعتقدون أن ما نفعله من الصعب أن يتواءم مع نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠.

والأهم من ذلك، إذا فعل الناس أشياء لأسباب تبدو حمقاء ومتخلفة، فلماذا لا نفعل نحن أيضًا أشياء لأسباب تتعلق بالقيمة وإشباع الذات؟ وإن كنا غير عقلانيين بشكل يمكن التنبؤ به– ونحن كذلك بالفعل – فلماذا لا نكون حاذقين أيضًا بشكل يمكن التنبؤ به؟

وإن كان هذا الأمر يبدو بعيد الاحتمال، تأمل بعضًا من سلوكياتنا الغريبة الشاذة الأخرى، فنحن نترك وظائف مربحة فى مقابل الحصول على وظائف منخفضة الربح ولكنها توفر إحساسًا أكبر وأوضح بالقيمة. ونحن نعمل على إتقان العزف على الكلارنيت فى عطلات نهاية الأسبوع رغم أنه ليست أمامنا فرصة جنى "دايم" واحد من ذلك (نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠) أو اكتساب صديق (نظام التشغيل موتيفيشن ١,٠) جراء ذلك. ونحاول حل الأحاجى على الرغم من أننا لا نحصل ولو حتى على القليل من الزبيب أو المال لقاء ذلك.

ويقوم بعض العلماء بالفعل على توسعة نطاق علم الاقتصاد السلوكى ليشمل هذه الأفكار، وأشهر هؤلاء هو "برونو فراى"، وهو أستاذ اقتصاد بجامعة زيورخ، وكغيره من علماء الاقتصاد السلوكى، فإنه يرى أن هناك حاجة لتجاوز ما يعرف بـ *Homo Oeconomicus* (الشخص الاقتصادى: الإنسان الآلى الخيالى المبرمج على التفكير الاقتصادى). ولكن يسير توسعه فى اتجاه مختلف قليلاً – نحو ما يطلق عليه *Homo Oeconmicus Maturus* (أو الشخص الاقتصادى الرشيد). وهذا الشكل – حسبما يقول – هو "أكثر "نضجًا" من

حيث إنه يوفر بناء تحفيزيًّا أكثر تنقيحًا"، وبعبارة أخرى، فلكى نفهم السلوك الاقتصادى البشرى تمامًا، يجب أن نصلح ثغرات نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. وكما يقول "فراى"، فإن "المحفز الداخلى هو *على جانب عظيم من الأهمية* لجميع الأنشطة الاقتصادية. فمن الخداع أن نعتبر أن المصدر الوحيد أو الأعظم لتحفيز الناس هو للمحفزات الخارجية".[٨]

الطريقة التى نفعل بها ما نفعله

إن كنت تدير أشخاصًا آخرين، ألق نظرة خاطفة سريعة خلفك. فثمة شبح يحلق هناك. إن اسمه هو "فريدريك وينسلو تايلور" – هل تتذكره من بداية الفصل؟ – ولعله يهمس فى أذنك، ويتمتم "تايلور" قائلًا: "إن العمل يتكون فى الأساس من مهام بسيطة، وليس بالضرورة أن تكون شائقة، والسبيل الوحيد لحمل الناس على فعلها هو تحفيزهم على النحو المناسب ومراقبتهم عن كثب". فى بداية القرن العشرين كان "تايلور" على شىء من الصواب، لكن فى هذه الأيام، يعد هذا غير صحيح فى معظم العالم. صحيح أن العمل يبقى عند البعض شيئًا روتينيًّا، غير باعث على التحدى، وموجهًا من قبل الآخرين. لكن الأمر المثير للدهشة هو أنه بالنسبة لعدد ضخم من الناس، أصبح شيئًا أكثر تعقيدًا، وإثارة، وموجهًا ذاتيًّا بشكل أكبر. وهذا النوع من العمل يمثل تحديًا مباشرًا لافتراضات نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠.

ولنبدأ بالتعقيد. غالبًا ما يقسم علماء السلوك ما نفعله فى العمل أو ما نتعلمه فى المدرسة إلى فئتين: "لوغارتمية" و"استكشافية". المهمة اللوغارتمية هى التى تتبع فيها مجموعة من التعليمات المحددة فى اتجاه واحد تنتهى بنتيجة معينة، أى أنه تكون هناك مسألة حسابية معقدة يجب حلها، والمهمة

الاستكشافية هى على النقيض من ذلك. فلأنه لا توجد مسألة لتحلها، عليك أن تجرب الاحتمالات وتبتكر حلًا جديدًا. فإن العمل كموظف محاسبة فى متجر للبقالة يعد مهمة حسابية فى الغالب. فأنت تفعل الشىء ذاته مرارًا وتكرارًا بطريقة معينة. ولكن تصميم حملة إعلانية يعد عملًا استكشافيًا فى الغالب. فعليك أن تأتى فيه بشىء جديد.

خلال القرن العشرين، كان العمل فى معظمه لوغارتميًا – ليس فقط فى الوظائف التى تدير فيها نفس المفك فى ذات المكان طوال اليوم. وحتى عندما استبدلنا بالأعمال اليدوية الوضيعة الأعمال الإدارية المرموقة، ظلت المهام التى نقوم بها روتينية فى الغالب. بمعنى أنه كان بإمكاننا أن ننقل كثيرًا مما كنا نفعله – فى المحاسبة، والقانون، وبرمجة الحاسب، والمجالات الأخرى – إلى سيناريو مكتوب، أو مستند مواصفات، أو معادلة، أو سلسلة من الخطوات التى تنتج إجابة صحيحة بالنهاية. ولكن هذه الأيام، فى معظم أمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية، واليابان، وكوريا الجنوبية، وأستراليا، بدأ عمل الوظائف الإدارية المرموقة فى الزوال، فهو يفر عبر البحار بحثًا عمن يقوم به بسعر أرخص. فى الهند، وبلغاريا، والفلبين، وغيرها من البلدان، يقوم العمال الذين يتقاضون أجورًا منخفضة بإجراء المسألة اللوغارتمية، واستنتاج الإجابة الصحيحة، وتسليمها على الفور من حاسبهم الشخصى إلى شخص ما على بعد ستة آلاف ميل منهم.

ولكن الاعتماد على عاملين من مصادر خارجية هو فقط مجرد ضغط على العمل المعتمد على القواعد والخاص بالشق الأيسر من المخ، وبالضبط كما تم استبدال الجهد البدنى البشرى البسيط بجهد الثيران ثم بالروافع الميكانيكية فيما بعد، تم استبدال الجهد الذهنى البشرى بأجهزة الحاسب. ولذا فإنه فى الوقت الذى أصبح استخدام عمالة الخارج نهجًا متسارعًا، فإن البرامج الحاسوبية يمكنها كذلك أداء العديد من المهام المتخصصة المعتمدة على القواعد، على نحو أفضل وأسرع وأرخص من فعلنا لها. وهذا يعنى أن

ابن عمك الذى يعمل كمحاسب قانونى معتمد، وإن كان يقوم بمهام روتينية فى معظمها، فإنه لا يواجه منافسة محاسب فلبينى رخيص التكلفة فحسب، ولكنه يواجه أيضًا منافسة شرسة من برنامج إعداد الضرائب الذى يمكن تحميله بثلاثين دولارًا. وتقدر شركة الاستشارات "ماكينزى وشركاه" أن نسبة ٣٠٪ فقط من النمو الوظيفى تتحقق من العمل اللوغارتمى، بينما يتحقق ٧٠٪ من الارتقاء الوظيفى من العمل الاستكشافى.[٩] وهناك سبب رئيسى وهو: أن العمل الروتينى يمكن إنجازه من الخارج أو ميكنته؛ بينما العمل الفنى، والعاطفى، وغير الروتينى لا يمكن فعل الشىء ذاته معه.[١٠]

إن آثار التحفيز متعددة وممتدة، فالباحثون من أمثال "تريزا أمبايل" من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ترى أن الثواب والعقاب الخارجيين – العصا والجزرة – هو أسلوب مجد تمامًا مع الأعمال اللوغارتمية الإجرائية. ولكنه من الممكن أن يكون كارثيًّا مع الأعمال الاستكشافية. فتلك الأنواع من التحديات – كحل مشكلات جديدة أو ابتكار شىء كان العالم يجهل افتقاده إليه – تعتمد بشكل أساسى على المحفز الثالث لدى "هارلو". وتطلق عليه "أمبايل" مبدأ التحفيز الداخلى للإبداع، والذى يعنى بشكل جزئى أن: "التحفيز الداخلى موصل للإبداع؛ وسيطرة التحفيز الخارجى معوقة للإبداع".[١١] وبعبارة أخرى، فإن المبادئ الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ ربما تضر فعليًّا بأداء المهام الاستكشافية الخلاقة التى يقوم عليها الاقتصاد الحديث.

وبشكل جزئى، فنظرًا لأن العمل أصبح أكثر إبداعًا وأقل روتينًا، فإنه أصبح أيضًا أكثر إمتاعًا، وهذا من شأنه أيضًا تفنيد افتراضات نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. فهذا النظام التشغيلى يعتمد بالأساس على الافتراض بأن العمل غير ممتع بشكل أساسى – وهو السبب الذى يدفعنا إلى ملاطفة الناس بالمكافآت الخارجية وتهديدهم بالعقاب الخارجى، ومن بين الاكتشافات غير المتوقعة لعالم النفس "ميهالى سيكزنتميهالى"، والذى سنلتقى به فى الفصل الخامس، هو أن الناس غالبًا ما يعيشون "أفضل التجارب" فى وقت العمل وليس

وقت الفراغ. لكن إن أصبح العمل أمرًا ممتعًا للمزيد والمزيد من الناس بشكل أساسى، فإن الإغراءات الخارجية التى تعتبر جوهر نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ تصبح أقل ضرورة. والأسوأ من ذلك، فحسبما اكتشف "ديسى" قبل أربعة عقود، فإن إضافة أنواع معينة من المكافآت الخارجية للمهام الممتعة فى أساسها هو إجراء غالبًا ما يثبط الحافز ويدمر الأداء.

ومرة أخرى، فإن هناك مفاهيم أساسية معينة قد أصبحت أقل قوة وثباتًا. خذ مثلًا النموذج الغريب لـ "فوكاشن فاكاشن"، وهى شركة يدفع فيها الناس أموالهم التى تحصلوا عليها بشق الأنفس... للعمل بوظيفة أخرى غير التى يعملون بها، إنهم يستغلون وقت عطلتهم للاختبار من أجل الحصول على وظيفة كطهاة أو إدارة متجر دراجات أو إدارة ملجأ للحيوانات. فإن ظهور مثل هذه النوعية من المشروعات يشير إلى أن العمل — الذى لطالما اعتبره الاقتصاديون "عديم الفائدة" (شيئًا سوف نتحاشاه إذا لم نتقاض مقابلًا عنه) — أصبح "مفيدًا" (شيئًا سوف نسعى له حتى فى غياب الحصول على مردود ملموس).

وأخيرًا، حيث إنه من المفترض أن يكون العمل أمرًا كئيبًا، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يتطلب بقاء الناس فى حالة مستمرة من المراقبة حتى لا يتهربوا، وهذه الفكرة أيضًا تصبح أقل أهمية وربما أقل إمكانية. تأمل مثلًا أن فى أمريكا وحدها الآن أكثر من ١٨ مليون شركة ممن يطلق عليهم مكتب التعداد الأمريكى اسم "شركات غير توظيفية" — وهى شركات لا يعمل بها أى موظفين يتقاضون راتبًا. وحيث إن الناس فى هذه الشركات ليس لديهم أى مرءوسين، فليس أمامهم أى شخص يديرونه أو يراقبونه. ولكن حيث إنهم أيضًا ليس لهم رؤساء هم أنفسهم، فليس هناك أحد يديرهم أو يحفزهم. وعليهم أن يكونوا موجهين ذاتيًا.

وهكذا يفعل الأشخاص الذين لا يعتبرون — تقنيًا — موظفين لدى أنفسهم. فى الولايات المتحدة، هناك ٣٣,٧ مليون شخص يحضرون إلى العمل مرة واحدة فى الشهر على الأقل، و ١٤,٧ مليون ينتظمون فى عملهم كل يوم — مما

يجعل قدرًا عظيمًا من قوة العمل خارج نطاق رقابة المدير، وهو ما يدفعهم لإدارة العمل بأنفسهم.[١٢] وحتى إن كان هناك العديد من المؤسسات لا يزال بعيدًا عن هذه المعايير، فإنهم قد أصبحوا أكثر ميلًا للتخلص من التسلسل الهرمى فى العمل. ففى سبيل سعيهم لتقليل النفقات، يقومون بالتخلص من الطبقات الوسطى المتخمة من الهرم الوظيفى. وهذا يعنى أن المديرين يشرفون على عدد أكبر من الأشخاص ومن ثم يكونون أقل تدقيقًا فى فحص كل واحد منهم.

ومع التوسع الأفقى للمؤسسات، أصبحت الشركات فى حاجة لأناس متحفزين ذاتيًا. وهذا يجبر الكثير من المؤسسات على أن تصبح أكثر شبهًا – فى كيانها – بموسوعة ويكيبديا. فلا أحد "يدير" أعضاء ويكيبديا، ولا أحد يبذل جهدًا مضنيًا محاولًا ابتكار طريقة "لتحفيزهم" وهذا هو سر نجاح ويكيبديا. فإن الوظائف الروتينية – غير الشائقة – تتطلب التوجيه؛ بينما تعتمد الوظائف الشائقة غير الروتينية على التوجيه الذاتى. وقد قالها أحد قادة الأعمال – الذى أحب ألا يذكر اسمه – بوضوح إنه عندما يعقد مقابلات توظيف، فإنه يقول للموظفين المحتملين: "إذا احتجتم منى أن أحفزكم، فلست بحاجة لتوظيفكم".

للإيجاز، إن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يعانى من ثلاث مشكلات أساسية تتعلق بالاتساق، فإنه لا يتماشى مع الطريقة التى ينظم بها العديد من أنماط الشركات الجديدة ما نفعله – وهذا لأننا متحفزون داخليًا لتعظيم القيمة، ولسنا فقط متحفزين خارجيًا لتعظيم الربح الخارجى. وهو أيضًا لا ينسجم مع الطريقة التى ينظر بها اقتصاد القرن الحادى والعشرين تجاه ما نفعله – لأن الاقتصاديين أدركوا فى النهاية أننا بشر متكاملون، ولسنا كائنات آلية اقتصادية أحادية التوجه، وربما الأهم من ذلك، هو أن هذا النظام من الصعب أن يتفق مع كثير مما نقوم به فعلًا فى العمل – لأنه بالنسبة لعدد متزايد من

الناس، أصبح العمل مسألة إبداع، ومتعة، وتوجيهًا ذاتيًا أكثر منه روتينًا قاسيًا، مملًا، وموجهًا من الخارج، وهذه المشكلات مجتمعة، تمثل تحذيرًا لنا من أن خللًا قد يصيب نظام التشغيل التحفيزى الخاص بنا.

ولكن لكى نعرف ماهيته بالضبط – وكخطوة أساسية نحو ابتكار نظام جديد – يجب أن نلقى نظرة على العلل نفسها.

الفصل ٢

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

الجسم المتحرك يبقى متحركًا، والجسم الساكن يبقى ساكنًا، ما لم تؤثر عليه قوة خارجية.

هذا هو قانون الحركة الأول لـ"نيوتن"، وكغيره من قوانين "نيوتن" تجد أن هذا القانون رائع وبسيط – وهذا جزء من قوته، فحتى من هم مثلى – ممن عانوا دراسة الفيزياء فى المدرسة الثانوية – يمكنهم فهمه واستخدامه فى تفسير العالم.

ونظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ هو مشابه لذلك. ففى جوهره، توجد فكرتان بسيطتان ورائعتان:

مكافأة نشاط معين، تحقق لك المزيد منه، والمعاقبة على نشاط معين، ستقلل من حدوثه.

وتمامًا كما يمكن أن تساعدنا مبادئ "نيوتن" على تفسير بيئتنا المادية أو فى تحديد مسار كرة مقذوفة، فإن مبادئ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يمكن أن تساعدنا على فهم محيطنا الاجتماعى وعلى توقع مسار السلوك الإنسانى.

ولكن فيزياء "نيوتن" واجهت مشكلات على المستوى دون الذرى، فهناك – فى عالم الهيدرونات، والكوراكات، وقطة شرودينجر – تصبح الأمور أكثر غرابة، فما قدمه لنا "إسحاق نيوتن" من منطق وعقلانية قد حل محله ما قدمه "لويس كارول" من أشياء غريبة وغير متوقعة. ونظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ شبيه بهذا الأمر فى هذا الصدد أيضًا. فعندما يتواجه الثواب والعقاب مع المحفز الثالث لدينا، فإن شيئًا قريبًا من ميكانيكا الكم السلوكية يبدو أنه يسود وتبدأ بعض الأمور الغريبة فى الحدوث.

وبالطبع فإن نقطة البدء فى أى نقاش عن التحفيز فى مكان العمل هى إحدى حقائق الحياة البسيطة: إن الناس مجبرون على السعى لكسب العيش. ويعد كل من الراتب، ودفعات التعاقد، وبعض المزايا، والقليل من الدخل الإضافى هى ما أطلق عليه "المكافآت الأساسية"، وإذا لم تكن المكافآت الأساسية للشخص غير مناسبة أو غير عادلة، فإن تركيزه يتجه نحو الإحساس بظلم موقفه والقلق تجاه ظروفه. ولن تحصل على أى من توقعه بالحافز الخارجى أو غرابة الحافز الداخلى لديه. ولن تحصل منه على أى حافز على الإطلاق.

لكن بمجرد أن نعبر هذه الخطوة، فإن أسلوب العصا والجزرة من الممكن أن يأتى بعكس الأهداف المقصودة تمامًا، فالآليات المصممة لزيادة التحفيز من الممكن أن تثبطه. والأساليب التى تهدف لتعزيز الإبداع من الممكن أن تحد منه. والبرامج المصممة لتشجيع الأعمال الجيدة من الممكن أن تجعلها تختفى. وفى الوقت نفسه، فإنه بدلاً من كبح السلوك السلبى، فإن أسلوب الثواب والعقاب من الممكن أن يحل ذلك القيد فى الغالب – فيفسح المزيد من المجال للغش، والإدمان، والتفكير قصير النظر بشكل خطير.

وهذا غريب. ولا ينطبق على جميع الظروف (وهو الأمر الذى سنتطرق إليه بمزيد من التفصيل بعد هذا الفصل)، ولكن كما توضح لنا تجربة أحجية "سوما" لـ "إدوارد ديسى"، فإن العديد من الممارسات التى كنا نأخذ بفاعليتها كأمر مسلم به تعود بنتائج مناقضة: فإنها من الممكن أن تمنحنا أقل مما نريد – وكثيرًا مما لا نريد، تلك هى عيوب نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، وهذه العيوب ستبرز على السطح سواء أصدرنا وعودًا ببذل روبيات هندية، أو التبرع بالدم فى السويد، أو رسم لوحات فنية فى شيكاغو.

القليل مما نريد

إن أحد أكثر مشاهد الأدب الأمريكى قوة يعطينا درسًا مهمًا فى التحفيز البشرى. فى الفصل الثانى من رواية "مارك توين" *The Adventures of Tom Sawyer*، يواجه "توم" المهمة الكئيبة المتمثلة فى طلاء سور منزل العمة "بولى" الذى تبلغ مساحته ٨١٠ أقدام مربعة. ولم يكن يشعر بأية إثارة تجاه هذه المهمة. فيكتب "توين" قائلًا: "كانت الحياة تبدو له خاوية، والوجود لم يعد إلا عبئًا".

ولكن عندما كاد "توم" يفقد الأمل، انفتح عليه "شىء ما ليس أقل من كونه إلهامًا عظيمًا وهائلا". فعندما مر به صديقه "بين" وهو يسخر من حظه البائس، ارتبكت أفعال "توم". فقال إن طلاء سور منزل ليس مهمة روتينية بائسة. بل ميزة رائعة – وكان ذلك مصدرًا للتحفيز الداخلى، فالمهمة ساحرة للغاية حتى إن "بين" طلب منه أن يجرب العمل بنفسه قليلًا، فرفض "توم". ولم يرجع فى قراره إلا عندما تنازل "بين" عن تفاحته فى مقابل الحصول على فرصة للقيام ببعض العمل.

وبعدها بوقت قصير، وصل المزيد من الصبية، وسقطوا جميعًا فى فخ "توم" وانتهى بهم الحال إلى طلاء السور – مرات عديدة – نيابة عنه. من خلال هذا المشهد، يستخلص "توين" مبدأ تحفيزيًّا رئيسيًّا وهو بالتحديد "يتكون العمل من أى شىء يكون جسدك مجبرًا على فعله، ويتكون اللعب من أى شىء يكون جسدك غير مجبر على فعله"، ويستطرد فى الكتابة قائلًا:

> هناك رجال مهذبون أثرياء فى إنجلترا يقودون عربات ركوب تجرها أربعة أحصنة مسافة عشرين أو ثلاثين ميلًا كل يوم، فى فصل الصيف؛ لأن الامتياز يكلفهم قدرًا كبيرًا من المال؛ ولكن إذا عُرِضَ عليهم مال لقاء هذه الخدمة، فهذا قد يحولها إلى عمل ومن ثم فإنهم قد يتوقفون عنها.[١]

بعبارة أخرى، إن المكافآت من الممكن أن تؤدى إلى نوع غريب من الكيمياء السلوكية: فيمكنها أن تحول أى عمل جذاب إلى عمل كريه، ويمكنها أن تحول اللعب إلى عمل. ومع تقليص الحافز الداخلى، فإنها من الممكن أن تتسبب فى سقوط الأداء، والإبداع، وحتى السلوكيات الرفيعة مثل أوراق الدومينو. ولنطلق على ذلك اسم "تأثير سواير".* وهناك عينة من التجارب المثيرة للاهتمام التى أجريت حول العالم تكشف عن العوالم الأربعة التى ينشط فيها هذا التأثير – ولكنها تظهر أيضًا مرة أخرى التناقض بين ما يطرحه العلم وما يقتضيه العمل.

الحافز الداخلى

لقد بدأ علماء السلوك من أمثال "ديسى" فى اكتشاف تأثير "سواير" منذ أربعين سنة تقريبًا، رغم أنهم لم يستخدموا هذا المصطلح. ولكنهم أشاروا إلى

* إليك التعريف ثنائى الاتجاه لتأثير "سواير": هو الممارسات التى من الممكن أن تحول اللعب إلى عمل أو تحول العمل إلى لعب.

النتائج العكسية للحوافز الخارجية مثل "التكلفة الخفية للمكافآت". وكان هذا فى الحقيقة عنوان أول كتاب تم تأليفه فى هذا الموضوع – وهو إصدار بحثى عام ١٩٧٨ وراجعه عالما النفس "مارك ليبر"، و "ديفيد جرين".

وقد أصبح العمل الذى يعد من أوائل الدراسات لـ "ليبر" و "جرين" (والذى أجرياه مع زميل ثالث هو "روبرت نيسبت") أحد كلاسيكيات المجال ومن أكثر مصادر الاقتباس فى أدب التحفيز، لقد راقب الباحثون الثلاثة فصلًا دراسيًّا لأطفال فيما قبل سن المدرسة لعدة أيام وحددوا الأطفال الذين اختاروا قضاء وقت "لعبهم المفتوح" فى الرسم، ثم صمموا تجربة لقياس تأثير المكافأة على نشاط هؤلاء الأطفال الذين كانوا يبدون فى حالة استمتاع حقيقية.

وقسم الباحثون الأطفال إلى ثلاث مجموعات: الأولى كانت مجموعة "المكافأة المتوقعة"، فقد أظهروا لكل طفل فى هذه المجموعة شهادة "أحسن لاعب" – مزينة بشريط أزرق وعليها اسم الطفل – وسألوا إذا كان الأطفال يودون الرسم فى مقابل الحصول على الجائزة. وكانت المجموعة الثانية هى مجموعة "المكافأة غير المتوقعة". فقد سأل الباحثون أطفال هذه المجموعة ببساطة عما إذا كانوا يرغبون فى الرسم. فإذا قرروا ذلك، فإنه عند انتهاء الجلسة، يمنح الباحثون كل طفل شهادات التقدير. وكانت المجموعة الثالثة هى مجموعة "اللامكافأة". وسأل الباحثون هؤلاء الأطفال عما إذا كانوا يودون الرسم، لكنهم لم يعدوهم بأية شهادات فى البداية، ولم يمنحوهم إياها فى النهاية.

وبعدها بأسبوعين، وفى حجرة الدراسة مرة أخرى، بدأ المدرسون فى توزيع الورق وأقلام التوضيح (الماركر) خلال الفترة المفتوحة قبل الدراسة بينما جعل الباحثون يراقبون الطلاب خفية. وقدم طلاب مجموعتى "المكافأة غير المتوقعة"، و "اللامكافأة" رسومًا بنفس الاستمتاع الذى كانوا يشعرون به قبل التجربة. ولكن الطلاب فى المجموعة الأولى – الذين توقعوا المكافأة وحصلوا عليها – أظهروا اهتمامًا أقل وأمضوا وقتًا أقل بكثير فى الرسم.[٢] لقد وقع تأثير

"سواير". وحتى بعدها بأسبوعين، فإن تلك الجوائز الجذابة – والشائعة للغاية فى فصول وحجرات الدراسة – قد حولت اللعب إلى عمل.

ولنكن واضحين، ليس بالضرورة أن تكون المكافآت نفسها هى التى ثبطت من درجة الاهتمام لدى الأطفال. تذكر: عندما كان الأطفال لا يتوقعون أية جائزة، فإن تلقيهم لها أحدث القليل من الأثر على حافزهم الداخلى. ولكن المكافآت *المشروطة* وحدها – إذا فعلت كذا، ستحصل على كذا – هى التى كان لها التأثير السلبى. لماذا؟ إن الجوائز "المشروطة" تتطلب من الناس التنازل عن بعض استقلاليتهم. ومثل أولئك الرجال المهذبين فى حالة إذا قادوا العربات من أجل المال بدلًا من المتعة، فإنهم لن يعودوا مسيطرين تمامًا على حياتهم. وهذا يسبب خرقًا فى حاصل الحافز لديهم، ويجرد النشاط من متعته.

وقد تكررت نفس النتائج مع "ليبر"، و "جرين" فى عدة تجارب لاحقة مع الأطفال. ومع مرور الوقت، خلص باحثون آخرون إلى نتائج مماثلة مع البالغين. فمرة بعد أخرى، اكتشفوا أن المكافآت الخارجية – وخصوصًا المشروطة والمتوقعة – تخمد الحافز الثالث.

هذه الرؤى جميعًا أثارت جدلًا كبيرًا – ففى النهاية، هى بدأت التشكيك فى ممارسة معيارية تتبعها معظم الشركات والمدارس – لدرجة أن "ديسى" واثنين من زملائه قاموا فى عام ١٩٩٩ بإعادة تحليل ما يقارب ثلاثة عقود من الدراسات حول الموضوع لتأكيد النتائج. وقد خلصوا إلى القول: "إن الدراسة المتأنية لأثر المكافأة الوارد فى ١٢٨ تجربة يقود إلى نتيجة مفادها أن المكافآت الملموسة تميل إلى أن تحدث بالأساس أثرًا سلبيًا على الحافز الداخلى، فعندما تقوم المؤسسات – الأسر والمدارس والشركات والفرق الرياضية مثلًا – بالتركيز على المدى القصير وتختار التحكم فى سلوك الناس؛ فإنها تحدث دمارًا ملحوظًا على المدى الطويل".[٣]

جرِّب أن تشجع طفلًا على تعلم الرياضيات بأن تدفع له مالًا مع كل صفحة ينجزها من الواجب المدرسى – بالطبع سيكون أكثر اجتهادًا على المدى القصير

وسوف يفقد الاهتمام بالرياضيات على المدى الطويل. خذ مثلًا مصممًا صناعيًّا يحب عمله وحاول أن تجعله أفضل بربط ارتفاع راتبه بتصميم منتج مميز – وستجده يعمل كالمجنون تقريبًا على المدى القصير، ولكنه سيصبح أقل اهتمامًا بوظيفته على المدى البعيد. وكما يقول أحد الكتب الرائدة فى علم السلوك: "يستخدم الناس المكافآت متوقعين الفوز بزيادة حافز الشخص وسلوكه، ولكنهم بفعلهم هذا، فإنهم غالبًا ما يتسببون فى وقوع تكلفة خفية وغير مقصودة تتمثل فى تقويض الحافز الداخلى للشخص تجاه النشاط".[٤]

ويعد هذا من أضخم الاكتشافات فى العلم الاجتماعى على الإطلاق – وأيضًا أكثرها تجاهلًا، وعلى الرغم من العمل الذى قدمه بعض أمهر المؤيدين وأكثرهم شغفًا بهذا الاكتشاف – وبخاصة "ألفاى كون" الذى كان كتابه الرائع *Punished by Rewards* الصادر فى عام ١٩٩٣، كاشفًا عن لائحة اتهامات مدمرة للحوافز الخارجية – فإننا مصرون على محاولة تحفيز الناس بهذه الطريقة. فربما نكون متوجسين خيفة قليلاً من هجر نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، رغم عيوبه الواضحة، وربما نكون عاجزين عن فتح عقولنا على ميكانيكا الكم المميزة للتحفيز الداخلى.

أو لعل هناك سببًا أفضل، فحتى لو كانت تلك المكافآت "المشروطة" المسيطرة، تقوم بتفعيل "تأثير سواير" وتخنق المحفز الثالث، فربما تؤدى بالفعل إلى دفع الناس على الأداء بشكل أفضل، وإن كان الأمر كذلك، فربما لا تكون بهذه الدرجة من السوء. دعونا نسأل إذن: هل تعزز المكافآت الخارجية الأداء؟ لقد توجه أربعة اقتصاديين إلى الهند لاكتشاف الأمر.

الأداء المرتفع

من بين الصعوبات التى تواجه التجارب المعملية التى تقيس تأثير الحوافز الخارجية مثل المال هى التكلفة. فإن كنت ستدفع للناس فى مقابل الأداء،

فعليك أن تدفع مبلغًا محترمًا من المال، وفى الولايات المتحدة أو أوروبا – حيث مستويات المعيشة المرتفعة – فإن تخصيص مبلغ محترم لكل فرد مضروب فى العشرات من عدد المشاركين يعد تكلفة لا تطاق بالنسبة لعلماء السلوك.

ولتجاوز تلك المشكلة، قام أربعة اقتصاديين – من بينهم "دان أريلى" الذى ذكرته فى الفصل الأخير – بتأسيس مختبر فى "مادوريا" بالهند، لقياس تأثير الحوافز الخارجية على الأداء، ولأن تكلفة المعيشة فى المناطق الريفية بالهند أقل بكثير منها فى أمريكا الشمالية، تمكن الباحثون من عرض مكافآت كبيرة دون الاضطرار لتكبد خسائر فادحة.

وقد وظفوا سبعة وثمانين مشاركًا وطلبوا منهم القيام بعدة ألعاب – على سبيل المثال: رمى كرات التنس نحو هدف معين، أو إعادة ترتيب الحروف، أو محاولة تذكر سلسلة من الأرقام – تتطلب مهارات حركة، أو إبداعًا، أو تركيزًا. ولقياس مدى قوة الحوافز، عرض المختبرون ثلاثة أنواع من المكافآت نظير الوصول إلى مستويات معينة من الأداء.

وتمكن ثلث المشاركين من الفوز بمكافأة صغيرة – أربع روبيات (والتى كانت تعادل فى حينها ٥٠ سنتًا أمريكيًّا وهو ما يعادل أجر يوم فى بلدة "مادوريا") وذلك نظير تحقيق مستهدفات أدائهم. وتمكن ثلث آخر من الفوز بمكافأة متوسطة – ٤٠ روبية (ما يعادل خمسة دولارات أو أجر أسبوعين). وتمكن الثلث الأخير من الفوز بجائزة ضخمة جدًّا – ٤٠٠ روبية (ما يعادل ٥٠ دولارًا، أو أجر خمسة أشهر).

فما الذى حدث؟ هل كان حجم المكافأة المتوقع دليلاً على جودة الأداء؟

نعم، ولكن ليس على النحو الذى قد تتوقعه. فكما اتضح، لم يؤد الأشخاص الذين حصلوا على المكافأة المتوسطة بشكل أفضل من الذين حصلوا على المكافأة القليلة. وماذا عن أولئك الذين حصلوا على المكافأة الكبرى التى تبلغ ٤٠٠ روبية؟ لقد كان إخفاقهم هو الأسوأ على الإطلاق. فبكل مقياس ممكن

تقريبًا، كان أداؤهم متخلفًا عن مجموعتى المكافآت الصغيرة والمتوسطة. وفى تقرير النتائج لبنك الاحتياطى الفيدرالى فى بوسطن، كتب الباحثون قائلين: "فى ثمانى مهام جربناها خلال التجارب الثلاث، كان أصحاب الحافز الأكبر هم أصحاب الأداء *الأسوأ*".[9]

لنعد مراجعة الأمر مرة أخرى للحظة. أربعة من علماء الاقتصاد – اثنان من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، وواحد من مؤسسة "كارنيجى ميلون"، وواحد من جامعة شيكاغو – يجرون بحثًا لصالح بنك الاحتياطى الفيدرالى، أحد أقوى عناصر الدعم الاقتصادية فى العالم، ولكن بدلًا من أن يثبتوا مبدأ اقتصاديًّا بسيطًا – وهو أنه كلما زادت المكافآت، ارتفع الأداء – بدا وكأنهم يفندونه. ولم يقتصر الأمر على الباحثين الأمريكيين فى الوصول إلى تلك النتائج المناقضة للمنطق، ففى عام ٢٠٠٩، قام علماء من كلية الاقتصاد بلندن – وهى كلية مرموقة تخرج فيها أحد عشر شخصًا من الفائزين بجائزة نوبل فى الاقتصاد – بتحليل إحدى وخمسين دراسة لخطط الشركات التى تتبنى منهج الدفع فى مقابل الأداء. وكانت النتيجة الاقتصادية التى خلصوا إليها هى: "لقد وجدنا أن الحوافز المالية... من الممكن أن تعود بأثر سلبى على الأداء العام".[6] وعلى كلا جانبى الأطلنطى، ثبت أن الفجوة التى بين ما يعلمه العلم وما يطبقه العمل هى فجوة واسعة للغاية.

وقد كتب "أريلى" وزملاؤه قائلين: "إن العديد من المؤسسات الحالية تمنح حوافز ضخمة جدًّا نظير نفس النوعية بالضبط من المهام التى استخدمناها هنا. وتتحدى نتائجنا (تلك) الفرضية. إن تجربتنا تفترض... أن المرء لا يستطيع أن يفترض أن تقديم أو رفع الحوافز كفيل دائمًا بتحسين الأداء". وفى الحقيقة، لقد ظهر فى أمثلة عديدة أن الحوافز المشروطة – وهى حجر الأساس الذى تحاول الشركات من خلاله تحفيز موظفيها – ربما تكون "عرضًا خاسرًا".

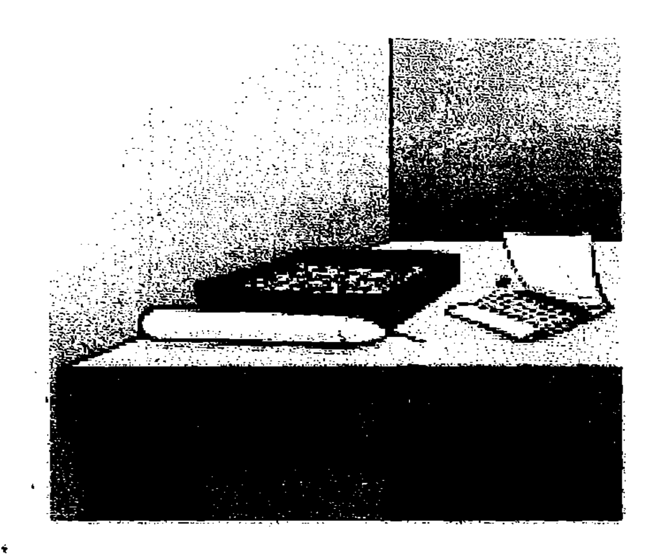
بالطبع قد يحتج بعض المؤلفين المؤيدين للتسويف بالقول: إن القليل منا هم الذين يقضون ساعات عملهم فى تصويب كرات التنس أو ترتيب الأحرف، فماذا عن المهام الأكثر إبداعًا التى تعتبر أكثر قربًا مما نقوم به فعلًا فى وظائفنا؟

الإبداع

فى اختبار سريع للبراعة فى حل المشكلات، كان هناك القليل من التجارب التى تعتبر أكثر فائدة من "مشكلة الشمعة". فمنذ أن ابتكرها عالم النفس "كارل دونكر" فى الثلاثينيات من القرن العشرين، وتستخدم مشكلة الشمعة على نطاق واسع من تجارب علم السلوك. تابع التجربة وانظر كيف ستتصرف.

فى هذه التجربة، تجلس إلى طاولة بجوار جدار خشبى وسوف يعطيك الشخص القائم على التجربة المواد الموضحة فى الصورة: شمعة، وبعض الدبابيس، وعلبة من أعواد الثقاب.

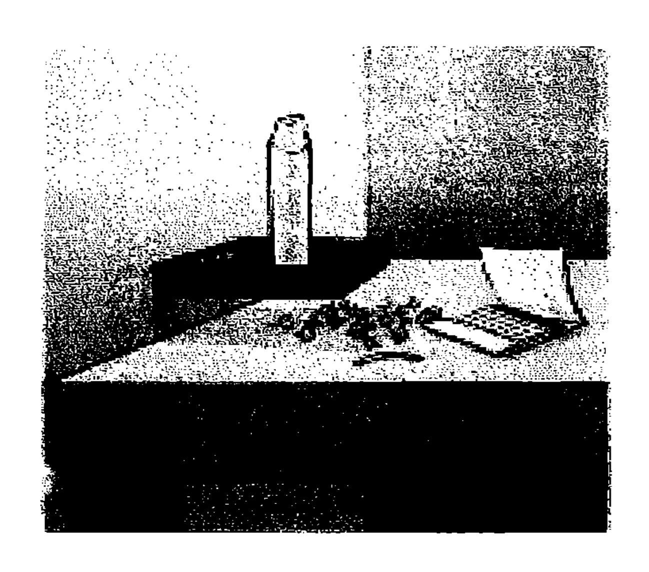
ومهمتك هى أن تلصق الشمعة بالجدار دون أن يسيل الشمع على الطاولة.



مشكلة الشمعة عند عرضها.

فكر للحظة فى الطريقة التى قد تحل بها هذه المشكلة. سيبدأ الكثير من الناس بمحاولة تدبيس الشمعة بالجدار. ولكن هذا لن يفلح. وسيقوم البعض بإشعال عود ثقاب ويذيبون جانب الشمعة، ويحاولون إلصاقها بالجدار. وهذا لا يفلح أيضًا. ولكن بعد خمس أو عشر دقائق، يصطدم معظم الناس بالحل، وهو ما تستطيع رؤيته فى الصورة الواردة أدناه.

يكمن السر فى التغلب على ما يعرف بـ "الثبات الوظيفى". فأنت تنظر إلى



مشكلة الشمعة بعد حلها.

الصندوق وترى وظيفة واحدة فقط — وهو أنه يعمل كحاوية للدبابيس. ولكن بالتفكير مرة أخرى، ستدرك فى النهاية أنه من الممكن أن يكون للصندوق وظيفة أخرى — كحامل للشمعة. وباستعارة لغة الفصل السابق، فإن الحل ليس لوغارتميًا (باتباع طريقة محددة) بل استكشافيًا (يتجاوز الطريقة المعتادة لاكتشاف إستراتيجية مبتكرة).

ما الذى يحدث عندما تعرض على الناس تحديًا تخيليًا كهذا وتعرض مكافأة عليهم نظير الحل السريع؟ قام "سام جلوسبيرج"، وهو الآن أستاذ لعلم النفس فى جامعة برينستون، باختبار هذا الأمر قبل عدة عقود مضت من خلال قياس

مدى سرعة مجموعتين من المشاركين فى حل مشكلة الشمعة، وكان قد أخبر المجموعة الأولى بأنه سيحسب الوقت الذى سينجزون فيه العمل لمجرد تحديد الأطر الزمنية التى يستغرقها أحدهم فى إتمام حل أحجية من هذا القبيل، أما بالنسبة للمجموعة الثانية، فقد عرض عليهم بعض الحوافز. فإذا كان زمن المشارك من بين أسرع ٢٥٪ من الذين تم اختبارهم، فإن هذا المشارك سيتلقى ٥ دولارات. وإن كان الزمن الذى استغرقه فى الحل هو الأسرع بين الجميع، فستكون المكافأة ٢٠ دولارًا. وفى ظل التضخم، فهذه المقادير البسيطة من المال فى مقابل استغراق القليل من الدقائق فى بذل الجهد – كانت تعتبر حافزًا جيدًا.

فما مدى سرعة المجموعة التى تم تحفيزها فى الوصول إلى حل؟ فى المتوسط، استغرق وصولهم للحل ثلاث دقائق والنصف *أطول*.[٧] نعم ثلاث دقائق والنصف أطول من غيرهم. (كلما عرضت هذه النتائج على مجموعة من رجال الأعمال، فإن رد فعلهم يكون دائمًا تقريبًا شهقة عالية متألمة وتلقائية). ففى تناقض مباشر مع الأساس الجوهرى لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، فإن أى محفز يتم تخصيصه من أجل تجلية الذهن وتحسين درجة الإبداع ينتهى به الحال على أنه تشويش للتفكير وتبلد للإبداع. لماذا؟ إن المكافآت – بطبيعتها – تضيق نطاق تركيزنا، وهذا يكون مفيدًا عندما يكون هناك طريق واضح للوصول إلى أى حل، فإنها تساعدنا على التركيز المسبق والانطلاق السريع. ولكن المحفزات "المشروطة" تكون وبالًا بالنسبة لمعضلات من قبيل مشكلة الشمعة، وكما توضح هذه التجربة، فإن المكافآت قد ضيقت من نطاق تركيز الأشخاص وأضفت الغموض على النظرة الواسعة التى يمكن أن تسمح لهم برؤية استخدامات جديدة للأشياء القديمة.

ويبدو أن شيئًا شبيهًا بتلك النتائج يحدث للتحديات التى لا تتعلق كثيرًا بحل معضلة موجودة فعلًا، بل تتعلق بمحاولة شىء جديد. وقد اختبرت "تريزا أمبايل" – الأستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وواحدة من كبار

الباحثين الرائدين فى مجال الإبداع على مستوى العالم – مرارًا وتكرارًا تأثير المكافآت المشروطة على عملية الإبداع. وفى إحدى الدراسات، قامت مع اثنين من زملائها بتعيين ثلاثة وعشرين فنانًا محترفًا من الولايات المتحدة قاموا بإنتاج أعمال فنية مدفوعة الأجر وأخرى بدون مقابل. وطلبوا من الفنانين أن يختاروا بشكل عشوائى عشرة أعمال مدفوعة الأجر وعشرة أعمال أخرى من التى لم يتقاضوا عنها أجرًا، ثم قامت "أمبايل" وفريقها بتسليم الأعمال للجنة من الفنانين وأمناء المتاحف المرموقين الذين لا يعلمون شيئًا عن الدراسة، وطلبت من الخبراء تقييم الأعمال من ناحية الإبداع والمهارات التقنية.

وكتب الباحثون يقولون: "لقد كانت النتائج مذهلة، فالأعمال التى تلقى الفنانون عنها أجرًا تم تقييمها بأنها كانت أقل إبداعًا من تلك التى لم يتقاضوا عنها أجرًا، إلا أن تقييم المهارات التقنية لم يختلف فى الحالتين. وعلاوة على ذلك، فإن الفنانين قد أفادوا بأنهم كانوا أكثر تقيدًا عندما يقومون بتصميم أعمال مدفوعة الأجر عما يكونون عليه مع الأعمال التى لا يتقاضون عنها أجرًا". وقد وصف أحد الفنانين المشاركين فى تجربة "تأثير سواير" عمليًا بقوله:

> فى معظم الأحيان – وليس دائمًا – عندما تقوم بعمل معين لصالح شخص آخر، يصبح الأمر أقرب إلى "العمل" منه إلى المتعة. وعندما أعمل لنفسى، تتولد لدىَّ سعادة حقيقية نتيجة الإبداع ويمكننى الاستمرار فى العمل طوال الليل حتى دون أن أدرى ذلك. فعندما تنتج عملًا فنيًا مدفوع الأجر عليك أن تنتبه – احرص على أن تفعل ما يطلبه منك العميل بالضبط.[8]

وثمة دراسة أخرى أجريت على الفنانين لمدة زمنية أطول تظهر أن الاهتمام بالمكافآت الخارجية ربما يكون فى الواقع عائقًا للنجاح النهائى، فى مطلع الستينيات من القرن العشرين، أجرى الباحثون مسحًا على طلاب السنتين الأولى والثانية بمعهد الفن بشيكاغو بشأن توجهاتهم بخصوص العمل وعما إذا كانت دوافعهم له خارجية أم داخلية. وباستخدام هذه البيانات كنقطة إرشادية،

تابع باحث آخر هذه الدراسة مع هؤلاء الطلاب فى أوائل الثمانينيات من القرن العشرين ليرى مدى تقدمهم فى مساراتهم المهنية، ومن بين الاكتشافات القاسية للغاية، وخصوصًا بالنسبة للرجال كان هذا الاكتشاف: "كلما ضعف الدليل على وجود حافز خارجى أثناء دراسة الفن، زاد النجاح فى الحياة الفنية المتخصصة سواء بعد عدة سنوات من التخرج أو حتى بعد عشرين سنة منه". فالرسامون والنحاتون الذين كانوا مُحَفَّزِينَ داخليًا – وهم أولئك الذين كانت متعة الاستكشاف وتحدى الإبداع تمثلان المكافأة بالنسبة لهم – كانوا أكثر قدرة على الصمود فى الأوقات العصيبة – عندما يقل كل من المكافأة والتقدير – التى لا بد أن يمر بها الفنانون حتمًا فى حياتهم المهنية. وهذا يقود إلى مفارقة أخرى فى عالم "أليس فى بلاد العجائب" الخاص بالمحفز الثالث. تقول الدراسة: "هؤلاء الفنانون الذين يواصلون أعمالهم الفنية من أجل الاستمتاع بالعمل فى حد ذاته أكثر من سعيهم للمكافآت الخارجية ينتجون فنًا يراه المجتمع أكثر سموًا ورفعة، لقد كان هؤلاء الأشخاص الأقل سعيًا للمكافآت الخارجية فى عملهم هم الذين تلقوها فى النهاية".[٩]

وبالطبع، هذه النتيجة ليست صحيحة بالنسبة لكل المهام. فقد وجدت "أمبايل" وآخرون أن المكافآت الخارجية من الممكن أن تكون فعالة بالنسبة للمهام اللوغارتمية الإجرائية – وهى تلك المهام التى تعتمد على اتباع وصفة معينة للوصول إلى نتيجتها المنطقية. ولكن بالنسبة للكثير من مهام الفص الأيمن الإبداعى من المخ – وهى تلك المهام التى تتطلب حلولًا مرنة للمشكلات، أو إدراكًا ابتكاريًا، أو خياليًا – فإن المكافآت المشروطة من الممكن أن تمثل خطورة بالنسبة لها، وغالبًا ما يواجه الأشخاص المعرضون لتلقى المكافآت وقتًا أكثر صعوبة فى رؤية الحدود الخارجية وابتكار الحلول الأصيلة. وهذا أيضًا أحد أقوى الاكتشافات فى علم الاجتماع عمومًا – وخاصة بعد ما نقحته "أمبايل" وآخرون عبر السنين.[١٠] فبالنسبة للفنانين والعلماء والمخترعين والأطفال فى سن المدرسة، وبقية الناس، يعتبر الحافز الداخلى – المحفز لفعل

شـــىء ما لأنه جذاب، ومثير للتحدى، وممتــع – أساسيًّا لتحقيق مستوى مرتفع من الإبداع. ولكن المحفزات "المشروطة" التى تمثل قوام معظم الشركات غالبًا مــا تخنق التفكــير الإبداعى بدلاً من تحفيزه، ولما كان الاقتصاد يسير فى اتجاه العمــل الإبداعــى، والخيالى – كما يواجــه الكثير منا النسخــة الخاصة به من مشكلة الشمعة – فإن هذا ربما يكون أخطر فجوة بين ما يقره العلم وما يطبقه العمل.

السلوك الجيد

لقد دار جدل طويل بين الفلاسفة ومتخصصى الطب حول إمكانية دفع مقابل مالى للمتبرعين بالدم. فيدعى البعض أن الدم – مثل النسيج البشرى أو الأعضاء البشرية – يعتبر شيئًا خاصًّا – لا ينبغى لنا أن نبيعه كما نبيع برميلًا من النفط الخام. ويحتج البعض الآخر بأنه ينبغى لنا أن نتخلى عن حساسيتنا، لأن دفع المال مقابل هذه المادة سيوفر لدينا مخزونًا كبيرًا منها.

ولكن فى عام ١٩٧٠، قدم عالم الاجتماع البريطانى "ريتشارد تيتموس" – الذى درس التبرع بالدم فى المملكة المتحدة – رؤية أخرى أكثر جرأة؛ حيث يرى أن دفع مقابل للتبرع بالدم ليس فقط أمرًا غير أخلاقى – كما قال – بل إنه غير فعال. فلو قررت بريطانيا دفع مال لمواطنيها مقابل تبرعهم بالدم، فهذا يعنى فى الواقع *تقليل* مخزون البلاد منه. وكان هذا أمرًا غريبًا بعض الشىء. فقد اعترض الاقتصاديون. ولم يختبر "تيتموس" فكرته أبدًا؛ وكانت مجرد حدس فلسفى منه.[11]

ولكن بعدها بربع قرن، قرر عالما اقتصاد سويديان أن يختبرا مدى صحة فكرة "تيتموس"، وفى تجربة ميدانية مثيرة للاهتمام، زارا مركز دم محليًّا فى جوتنبيرج ووجدا ١٥٣ امرأة كن يرغبن فى التبرع بالدم. فقاما – ما يبدو

أنه أصبح عرفًا بين الباحثين فى مجال التحفيز - بتقسيم النساء إلى ثلاث مجموعات.[12] وأخبر الباحثان نساء المجموعة الأولى بأن التبرع كان تطوعيًّا. فيمكن لهؤلاء المشاركات التبرع بالدم، لكنهن لن يتقاضين أجرًا مقابل هذا. وعرضا على المجموعة الثانية ترتيبًا آخر. فإذا تبرعت هؤلاء النسوة بالدم، فإن كل واحدة منهن ستحصل على ٥٠ كورونا سويدية (حوالى ٧ دولارات). وتلقت المجموعة الثالثة تنويعًا آخر للعرض الثانى: إمكانية الحصول على ٥٠ كورونا مع إمكانية التبرع بالمال لصالح مرضى سرطان الأطفال.

ومن المجموعة الأولى، وافقت نسبة ٥٢٪ من النساء على الاستمرار والتبرع بالدم. لقد كان من الواضح أنهن يتمتعن بإيثار واضح، وكن مستعدات لبذل الخير لأبناء بلدهن حتى بدون مقابل.

وماذا عن المجموعة الثانية؟ إن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ قد يرى أن هذه المجموعة ستكون أكثر تحفزًا للتبرع بالدم. لقد تقدمن بالفعل للتبرع بالدم، وهو ما يشير إلى وجود الحافز الداخلى. ولذا فإن الحصول على بعض المال بالإضافة إلى هذا الحافز ربما يضيف إليه بعض الدعم. ولكن هذا الأمر - كما تكون قد خمنت الآن - لم يحدث. ففى هذه المجموعة قررت نسبة ٣٠٪ فقط من النساء التبرع بالدم. فبدلًا من أن يزيد عدد المتبرعات بالدم، فإن عرض المال مقابل ذلك قد *قلص* العدد إلى النصف تقريبًا.

وفى تلك الأثناء، فإن المجموعة الثالثة - التى منحت خيار التبرع بالمقابل الذى ستحصل عليه نتيجة تبرعها بالدم لأعمال الخير - قد استجابت بنفس درجة استجابة المجموعة الأولى. وقررت نسبة ٥٣٪ منهن التبرع بالدم.*

ويبدو أن إحساس "تيتموس" كان صائبًا رغم كل شىء، فإن إضافة حافز مالى لم يؤد إلى زيادة فى السلوك المنشود. بل إنه أدى إلى العكس. والسبب: هو أن الحافز المالى قد لوث الهدف النبيل و"زاحم" الرغبة الداخلية فى فعل

* كانت نتائج ١١٩ رجلًا فى نفس التجربة مختلفة إلى حد ما. فلم يكن للمقابل المادى أى تأثير إحصائى ملحوظ - سواء بالسلب أو الإيجاب - على قرار التبرع بالدم.

الخير.[13] ففعل الخير هو كل ما يعنيه التبرع بالدم بالنسبة للمتبرعين. إنه يوفر لهم الشعور الذى يقرأونه فى كتيبات الجمعيات الطبية وهو "شعور لا يمكن شراؤه بالمال". وهذا هو السبب فى زيادة نسبة التبرع بالدم بشكل ثابت فى أوقات الكوارث والحوادث.[14] ولكن إذا عرضت الحكومات المال للناس فى مقابل مساعدة جيرانهم فى أوقات الأزمات، فلربما تضاءل حجم التبرعات.

وهذا يعنى – كما فى مثال التجربة السويدية – أن المكافأة نفسها لم تكن مدمرة بحد ذاتها فى الأساس. ويبدو أن خيار التبرع الفورى بالمكافأة بدلًا من الاحتفاظ بها قد أبطل هذا الأثر المدمر. وتلك أيضًا نقطة مهمة جدًّا، فالمكافآت ليست سيئة دائمًا. على سبيل المثال، عندما منحت الحكومة الإيطالية المتبرعين بالدم إجازات من العمل، زاد عدد المتبرعين.[15] فقد أزاح القانون عقبة أمام روح الإيثار لدى الناس. ولذا، فعندما يحاول قليل من المؤيدين إقناع الناس بالشر المطلق فى الحوافز الخارجية، فقد ثبت بالتجربة أن هذا غير صحيح تمامًا. والصحيح هو أن خلط المكافآت بالمهام الجذابة بطبيعتها، وكذا المهام الإبداعية، والنبيلة – دون فهم الطبيعة الغريبة لعلم السلوك الإنسانى – هو أمر محفوف بالمخاطر، فعندما تستخدم المكافآت "المشروطة" فى هذه المواقف، فإنها تضر أكثر مما تفيد، وبإهمالنا للعناصر الرئيسية للتحفيز الحقيقى الصادق – الاستقلالية والبراعة والتصميم – فإنها تحد مما يمكن لأى منا أن ينجزه.

المزيد مما لا نريد فعله

فى العالم المناقض للمحفز الثالث، من الممكن غالبًا أن تحقق المكافآت القليل من الأشياء التى نحاول تشجيعها فى الأساس، ولكن هذه ليست نهاية القصة. فعندما تستخدم بشكل غير مناسب، فإن الحوافز الخارجية من الممكن أن تأتى بعاقبة أخرى غير مقصودة تمامًا: فإنها يمكن أن تجلب علينا المزيد مما لا

نريده، ومرة أخرى، نجد هنا أن ما تتبعه الشركات ليس هو ما يعرفه العلم، وما يعرفه العلم هو أن أسلوب العصا والجزرة من الممكن أن يدعم السلوك السيئ، ويسبب حالة من الإدمان، ويشجع على التفكير قصير المدى على حساب النظرة بعيدة المدى.

السلوك غير الأخلاقى

ما الشىء الذى من الممكن أن يكون أعظم قيمة من وجود هدف معين؟ منذ نعومة أظفارنا، يدأب المدرسون والمدربون والآباء على نصيحتنا بتحديد أهداف للعمل بقوة على تحقيقها - والسبب وجيه. فالأهداف تجدى. ويوضح لنا التراث الأكاديمى أنه بمساعدتنا على التخلص من المشتتات، فإن الأهداف تدفعنا للمحاولة بمزيد من الجدية، والعمل لفترات أطول، وإنجاز المزيد.

ولكن مؤخرًا، قامت مجموعة من علماء كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وكلية كيلوج للإدارة بجامعة نورثويسترن، وكلية إيللر للإدارة بجامعة أريزونا، وكلية وارتون بجامعة بنسلفانيا - بالتشكيك فى مدى فاعلية هذه الوصفة العامة. وكتبوا قائلين: "بدلًا من تقديم دواء بدون وصفة كبلسم سحرى لتعزيز الأداء، ينبغى أن يوصف وضع الأهداف على نحو انتقائى، وأن يقدم بإشارة تحذير، وأن تتم مراقبته عن كثب".[١٦] إن الأهداف التى يحددها الناس لأنفسهم والتى يتم تكريسها لتحقيق التفوق، تكون صحية فى العادة، ولكن الأهداف التى يفرضها الآخرون - كمستهدفات المبيعات، والعائدات ربع السنوية، والدرجات المعيارية فى الامتحانات، وغيرها - من الممكن أن يكون لها آثار جانبية خطيرة فى بعض الأحيان.

وكما هى الحال مع جميع المحفزات الخارجية، فإن الأهداف تضيق نطاق

التركيز. وهذا هو أحد أسباب فاعليتها؛ فهى تضع العقل فى حالة تركيز كاملة. ولكن كما رأينا، فإن للتركيز ضيق النطاق تكلفته، فبالنسبة للمهام المعقدة أو التخيلية، يكون تقديم مكافأة معينة بمثابة تشويش على نطاق الرؤية الواسع اللازم للخروج بأى حل خلاق. وبالطريقة ذاتها، فإنه عندما يكون هناك هدف خارجى أسمى – وخاصة إن كان قصير المدى، ويمكن قياسه، ويعود إنجازه بمردود كبير – فإن وجوده يمكن أن يقيد نظرتنا للأبعاد الأوسع لسلوكنا. وكما يكتب طاقم أستاذة إدارة الأعمال قائلًا: "هناك دليل قوى يؤكد على أنه بالإضافة إلى كون الأهداف هى محفزنا نحو الجهد البنّاء، فإن تحديد الأهداف يمكن أن يحفز السلوك غير الأخلاقى".

والأمثلة على ذلك كثيرة حسبما يرى الباحثون. قامت شركة "سيرز" بفرض حصة مبيعات معينة على موظفى فريق الإصلاح الآلى لديها – واستجاب العاملون لذلك بأن حمَّلوا العملاء بتكاليف ضخمة وقاموا بعمليات إصلاح غير ضرورية. وضعت شركة "إنرون" مستهدفات عوائد ضخمة – وانتهى التسابق نحو تحقيق هذه المعدلات بأية وسيلة ممكنة بانهيار الشركة. أصرت شركة "فورد" على إنتاج سيارة معينة ذات وزن معين وبسعر معين على أن يتم الانتهاء منها في تاريخ معين حتى إنها ألغت اختبارات الأمان فأخرجت لنا سيارة "فورد بينتو" الخطيرة.

إن المشكلة فى تخصيص مكافأة خارجية هى أنها تكون الغاية الوحيدة المهمة التى تدفع بعض الناس إلى اختيار أسرع الطرق لها، حتى ولو كان هذا يعنى الطرق الملتوية.

وفى الحقيقة، فإن معظم الفضائح والسلوكيات الشائنة التى يبدو أنها أصبحت مستوطنة فى حياتنا الحديثة، تتضمن طرقًا مختصرة. فيتلاعب المديرون التنفيذيون بالأرباح ربع السنوية طمعًا فى الحصول على حافز للأداء. ويزور مجلس أمناء المدرسة الثانوية أوراق الطلاب حتى يتمكن طلاب السنة النهائية لديهم من دخول الجامعة.[١٧] ويحقن الأبطال الرياضيون أنفسهم بـ

"الستروِيد" من أجل تحقيق أرقام قياسية أفضل وضمان الحصول على حوافز الأداء الضخمة.

ويتحقق النقيض من هذا النهج من السلوك الذى يثيره الحافز الداخلى. فعندما تكون المكافأة هى الفعل ذاته – تعميق المعرفة، وإسعاد العملاء، وبذل قصارى الجهد لدى المرء – فلن تكون هناك طرق مختصرة، فالطريق الوحيد إلى الغاية هو الطريق الشرعى. وبعبارة أخرى، من المستحيل أن تتصرف بشكل غير أخلاقى؛ لأنه لن يضار شخص غيرك.

وبالطبع لا تأتى الأهداف كلها على نفس الدرجة. واسمح لى أن أؤكد هذه النقطة – وهى أن الأهداف والحوافز الخارجية ليست كلها مفسدة. ولكن الأهداف لها أثر أكبر ضررًا مما يدركه نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. وفى الحقيقة، فإن أساتذة إدارة الأعمال فى الجامعات يرون أن بإمكانهم الوصول إلى بيان تحذيرى مفاده: *يمكن أن تتسبب الأهداف فى مشكلات منهجية بالنسبة للمؤسسات بفعل التركيز الضيق، والسلوك غير الأخلاقى، وزيادة نسبة المخاطرة، وتقلص درجة التعاون، وتقلص نسبة الحافز الداخلى. فاحذر عندما تطبق الأهداف فى مؤسستك.*

فإن كانت الجزرة متمثلة فى الأهداف تشجع على العمل غير الأخلاقى، فإن العصا المتمثلة فى العقاب يمكن أن تمنعه، أليس كذلك؟ لا، ليس بهذه السرعة. فإن المحفز الثالث أقل آلية وأكثر إدهاشًا من ذلك، وهو ما اكتشفه عالما اقتصاد فى أحد مراكز الرعاية اليومية.

فى عام ٢٠٠٠، قام عالما الاقتصاد "يورى جنيزى"، و "ألدو روستيشينى" بدراسة مجموعة من أطفال دور الرعاية، لمدة عشرين أسبوعًا.[١٨] وكانت المراكز تفتح أبوابها فى الساعة السابعة والنصف صباحًا، وتغلق فى الرابعة عصرًا. وكان على الآباء أن يعودوا لتسلم أطفالهم بحلول وقت الإغلاق وإلا اضطر أحد المعلمين للتأخر معهم.

وخلال الأسابيع الأربعة الأولى من التجربة، سجل عالما الاقتصاد مدى

التأخر الذى رأياه من الآباء فى الوصول كل أسبوع، وعندئذ – قبل الأسبوع الخامس – وبتصريح من إدارة مراكز الرعاية، قاما بتعليق الإعلان التالى:

إعلان

غرامة للتأخير

كما تعلمون جميعًا، فإن الموعد الرسمى لإغلاق المركز هو الرابعة من مساء كل يوم. وحيث إن بعض الآباء يأتون متأخرين، فقد قررنا (بعد موافقة سلطة مراكز الرعاية اليومية) أن نفرض غرامة على الآباء الذين يأتون متأخرين لأخذ أطفالهم.

فبداية من الأحد المقبل سيتم تحصيل غرامة قدرها ٣ دولارات فى كل مرة يتم أخذ الطفل فيها بعد الرابعة وعشر دقائق، وسيتم حساب هذه الغرامة بشكل شهرى، وتدفع مجمعة مع الأجر الشهرى.*

مع خالص التحية،

مدير مركز الرعاية اليومية

وكانت نظرية تطبيق الغرامة – كما يقول "جنيزى"، و "روستيشينى" – واضحة تمامًا: "عندما يتم فرض عواقب سلبية على سلوك معين، فإنها ستقلل من إنتاج هذا السلوك". بعبارة أخرى، ألهب ظهر الآباء بالغرامة، ولن يعودوا للتأخير مرة أخرى.

ولكن هذا ما لم يحدث. حيث يقول العالمان: "بعد الإعلان عن الغرامة لاحظنا *زيادة* ثابتة فى عدد الآباء الذين يتأخرون. ثم استقر المعدل فى النهاية، فى مستوى أعلى، بل *يقارب ضعف المعدل* الذى كان فى البداية".[١٩] وكسلفهما "هارلو"، لا بد أنهما حكّا رأسيهما هما أيضًا وهما يكتبان أن التراث العلمى الحالى لم يخلص إلى شىء من هذا القبيل. وفى الحقيقة، "لم يكن مطروحًا

* كانت الغرامة المفروضة هى للطفل الواحد، أى أن الوالد الذى لديه طفلان سيضطر لدفع ستة دولارات عند كل مرة من مرات التأخير.

فى الأساس إمكانية أن يزداد السلوك الذى تتم معاقبته".

وهنا تبرز ثغرة أخرى فى نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. فأحد أسباب وصول الآباء بعد الوقت المحدد هو أنه كان لهم علاقة بالمعلمين – الذين كانوا فى النهاية يرعون أولادهم وبناتهم الأعزاء – وقد أرادوا أن يعاملوهم بلطف. لقد كان لدى الآباء حافز داخلى نحو الدقة فى المواعيد، ولكن التهديد بالغرامة – مثل الوعد بالحصول على الكورونات السويدية فى تجربة التبرع بالدم – قوض هذا الحافز الثالث. لقد غيرت الغرامة قرار الآباء من التزام أخلاقى جزئى (اللطف مع معلمى أطفالى) إلى صفقة محضة (يمكننى شراء بعض الوقت الإضافى بالمال). ولم يكن هناك مجال للأمرين معًا، فالعقاب لم يدعم السلوك الجيد، بل أزعجه.

الإدمان

إن كان بعض العلماء يؤمنون بأن "الحوافز المشروطة" وغيرها من المكافآت الخارجية تشبه العقاقير الطبية التى يحتمل أن يكون لها آثار جانبية خطيرة، فإن البعض الآخر يؤمنون بأنها أقرب لأن تكون عقاقير غير شرعية يمكن أن تدعم حالة عميقة وخبيثة من الاتكالية، ووفقًا لهؤلاء العلماء، فإن المكافآت المالية والغنائم البراقة يمكن أن تقدم دفقة لذيذة من السعادة فى البداية، ولكن هذا الشعور سرعان ما يتبدد – وللحفاظ عليه فعالاً، يحتاج المتلقى لجرعات متكررة وربما أكبر.

وقد قام عالم الاقتصاد الروسى "أنطون سوفوروف" ببناء نموذج اقتصاد قياسى مفصل لتوضيح هذا التأثير، وهو يدور حول ما يطلق عليه "نظرية المدير والعامل". اعتبر أن المدير هو *المحفز* – صاحب العمل والمعلم والوالد. وتصور العامل هو *موطن التحفيز* – الموظف والطالب والطفل. فأى مدير يحاول بشكل

أساسى أن يدفع العامل على فعل ما يريده، ولكن العامل يوازن بين اهتماماته الخاصة وبين ما يقدمه المدير. وباستخدام عاصفة من المعادلات المعقدة التى تختبر مختلف السيناريوهات المحتملة بين المدير والعامل، وصل "سوفوروف" إلى استنتاجات قد تمثل بديهيات لدى أى والد يحاول إقناع أطفاله بتفريغ سلة المهملات.

وبعرضه لمكافأة معينة، فإن المدير يرسل للعامل إشارة مفادها أن المهمة غير مرغوب فيها. (فلو كانت المهمة مرغوبة، ما احتاج العامل إلى محفز). ولكن تلك الإشارة الأولية، والمكافأة التى تلحق بها، تجبر المدير على اتباع طريق يصعب التراجع منه. اعرض مكافأة صغيرة جدًّا، ولن يمتثل لك العامل. ولكن اعرض مكافأة تكفى لتحفيز العامل نحو القيام بالمهمة فى المرة الأولى، وسيصبح المدير "مضطرًّا لتقديمها فى المرة الثانية أيضًا". ولن يمكنك التراجع حينئذ. وادفع لطفلك حتى يقوم بالتخلص من القمامة — وأنا أضمن لك أنه لن يفعل هذا دون مقابل بعد ذلك أبدًا. والأهم من ذلك، هو أنه بمجرد أن يزول بريق الدفعة الأولى، فإنك على الأرجح ستكون مضطرًّا لزيادة المبلغ المدفوع لضمان استمرار الولاء لك.

وكما يوضح "سوفوروف" فإن: "المكافآت تصبح إدمانًا بمجرد عرضها، فالمكافأة المشروطة تجعل العامل فى توقع لها متى واجه مهمة مشابهة، وهو بدوره ما يجبر المدير على بذل المكافآت مرارًا وتكرارًا"، وبعد وقت ليس بالطويل، لا تصبح المكافأة كافية لصاحبها. فسرعان ما يشعر بأنها حقيقة واقعة أكثر منها حافزًا إضافيًّا — وهو ما يجبر المدير عندئذٍ إلى دفع مبالغ أكبر للحفاظ على نفس التأثير.[٢٠]

وهذا النمط الإدمانى ليس مجرد نظرية فى غرف الدراسة. وقد أثبت "برايان نوتسون" — الذى كان عالم أعصاب فى المعهد الوطنى لتعاطى وإدمان الشراب — ذلك فى تجربة باستخدام تقنية المسح المخى المعروفة بأشعة الرنين المغناطيسى الوظيفى. فقد وضع متطوعين أصحاء فى ماسح ضوئى عملاق

ليرى كيف يستجيب المخ خلال لعبة يحتمل فيها فوزهم بالمال أو خسارتهم له. وعندما كان المشاركون يدركون بأن لديهم فرصة لكسب المال، يحدث نشاط فى جزء من المخ يسمى النواة المتكئة. أى أنه عندما كان المشاركون يتوقعون الحصول على مكافأة (ولكن ليس عندما يتوقعون خسارتها)، يحصل تدفق هائل لمادة الدوبامين فى ذلك المركز من المخ، وقد توصل "نوتسون" — الذى يعمل الآن فى جامعة ستانفورد — إلى نتائج مشابهة فى دراسات لاحقة حيث كان الناس يتوقعون الحصول على مكافآت. وما يجعل هذه الاستجابة مثيرة لما نتحدث عنه هو أن نفس العملية الفسيولوجية الأساسية — تدفق نفس المادة الكيميائية الخاصة بالمخ فى نفس ذلك الجزء الخاص من المخ — وهو ما يحدث فى حالة الإدمان، فالآلية التى تقوم عليها معظم العقاقير المخدرة هى أنها ترسل وابلًا من مادة الدوبامين إلى النواة المتكئة. فيحدث شعور الابتهاج، وسرعان ما يتلاشى، ثم تحتاج إلى جرعة أخرى. بعبارة أخرى، إذا رأينا كيف يستجيب المخ، سنجد أن تأثير الوعد برصد مكافأة مالية يكون شبيهًا على نحو مزعج بتأثير منح الكوكايين أو النيكوتين أو الأمفيتامين.[٢١] وربما يكون هذا هو أحد الأسباب فى أن دفع المال للناس مقابل الإقلاع عن التدخين غالبًا ما يجدى على المدى القصير. فإنه يستبدل نوعًا من الإدمان (الخطير) بنوع آخر (غير خطير).

كما أن الصفات الإدمانية للمكافآت يمكنها أيضًا تشويه القدرة على اتخاذ القرار. لقد وجد "نوستون" أن هذا النشاط فى منطقة النواة المتكئة يبدو أنه يتنبأ بـ "الخيارات التى تنطوى على مخاطرة والأخطاء المسببة للمخاطرة". أشعل حماس الناس باحتمالية فوزهم بالمكافآت، وستجدهم بدلًا من أن يتخذوا قرارات أفضل — كما يأمل نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ — فإنهم فى الحقيقة من الممكن أن يتخذوا قرارات أسوأ. وكما كتب "نوستون" يقول: "هذا ربما يفسر السر فى أن الأندية تحيط عملاءها بتلميحات الفوز بالمكافآت (كالحصول على طعام غير مكلف، ومشروبات مجانية، وهدايا مدهشة، واحتمالية الفوز

بالجوائز الكبرى) – فإن توقع الحصول على المكافآت ينشط مركز النواة المتكئة، والذى قد يؤدى بدوره إلى زيادة احتمالية تحول الأفراد من السلوك المضاد للمخاطرة إلى السلوك الذى ينشدها."[٢٢]

وباختصار، ففى الوقت الذى لا تكون فيه الجزرة المدلاة أسلوبًا سيئًا فى كل الظروف، فإنها فى بعض الحالات تحدث أثرًا شبيهًا بالكوكايين ويمكن أن تغرى بسلوك شبيه بما يدور فى المقامرة – وهو ما لا نتمناه تمامًا عندما نقوم "بتحفيز" أعضاء فريق العمل والزملاء.

التفكير قصير المدى

لنعد إلى معضلة الشمعة مرة أخرى. إن المشاركين الذين تم تحفيزهم أدوا أداءً أسوأ من نظرائهم لأن تركيزهم كان منصبًّا على الجائزة لدرجة أنهم فشلوا فى ابتكار حل إبداعى للمشكلة. فإن المكافآت – كما رأينا – من الممكن أن تحد من *نطاق* تفكيرنا. ولكن المحفزات الخارجية – وخاصة المادية و "المشروطة" منها – يمكن أيضًا أن تحد من عمق تفكيرنا. فإنها من الممكن أن تركز تفكيرنا فقط على ما هو بين أيدينا بدلًا من تبنى نظرة طويلة المدى لما يلوح فى الأفق.

وفى الكثير من الأحيان، يجدى التركيز الشديد. فإذا اشتعل حريق فى مكتبك، فسوف يكون تركيزك الأول موجهًا نحو إيجاد مخرج فورى بدلًا من التفكير مليًّا فى إعادة كتابة لوائح إجراءات الأمان. ولكن فى الظروف الأقل خطورة، من الممكن أن يدمر التركيز على المكافأة الفورية الأداء بمرور الوقت. وفى الحقيقة، فإن ما تشترك فيه أمثلتنا السابقة، وربما أكثر من أى شىء آخر – التصرفات غير الأخلاقية والسلوك الإدمانى – هو أنها تتبنى جميعًا التفكير قصير المدى. فالمدمن يرغب فى الإشباع السريع بغض النظر عن الأذى الذى يصيبه فى النهاية. والغشاشون يريدون الفوز السريع – بغض النظر عن

العواقب المستمرة.

ولكن حتى إذا لم يتطور السلوك إلى اتباع طرق مختصرة أو إلى إدمان، فإن الجاذبية قصيرة المدى للمكافآت من الممكن أن تكون ضارة على المدى الطويل. تأمل العديد من الشركات المشهورة أمامك. فإن العديد من مثل هذه الشركات كانت موجودة لعقود خلت وتأمل فى البقاء لعقود قادمة، ولكن معظم ما يقوم به مديروها التنفيذيون والمتوسطون فى كل يوم يركز بشكل كامل على أداء الشركة على مدى الشهور الثلاثة المقبلة. وفى هذه الشركات، تكون الأرباح ربع السنوية هى الهاجس المسيطر على الجميع. فإن المديرين التنفيذيين يكرسون جل مواردهم لضمان أن تأتى الأرباح كما هو مخطط لها تمامًا. وهم يبذلون وقتًا كبيرًا وجهدًا ذهنيًّا هائلاً فى توفير التوجيه اللازم لتحليلات الأسهم ليتم توجيه توقعات السوق فتستجيب لصالحهم. هذا التركيز الشديد الذى يشبه تركيز أشعة الليزر على جزء ضئيل وقصير المدى من أداء الشركة هو أمر مفهوم. فإنه عبارة عن استجابة منطقية لأسواق الأسهم التى تكافئ أو تعاقب على هذه التغيرات الطفيفة فى الأرقام، وهو ما يؤثر بدوره على مكافآت المديرين.

ولكن الشركات تدفع ثمنًا باهظًا لعدم توسيع نظرتها لما بعد الربع التالى من العام. فقد وجد كثير من الباحثين أن الشركات التى تنفق معظم وقتها فى تقديم التوجيه حول مكاسبها ربع السنوية تحقق معدلات نمو على المدى الطويل *أقل* بشكل ملحوظ من تلك التى لا تبالغ فى تقديم التوجيه لتحقيق أرباح ربع سنوية. (أحد أسباب ذلك: هو أن الشركات المهووسة بالأرباح تستثمر القليل فعليًّا فى البحث والتطوير.)[٢٢] فإنهم ينجحون فى تحقيق أهدافهم قصيرة المدى، ولكنهم يهددون وضع الشركة خلال سنتين أو ثلاث سنوات قادمة. وكما أوضح العلماء فى تحذيرهم من توحش الأهداف قائلين: "إن الهوس بالأهداف قد يقود الموظفين إلى التركيز بنظرة ضيقة الأفق على الأرباح قصيرة المدى وفقدان الرؤية الثاقبة للآثار التدميرية المحتملة طويلة المدى على

المؤسسة".[٢٤]

وربما ليس أدل على ذلك من الأزمة الاقتصادية التى ألمت بالعالم فى عامى ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩. فكل لاعب فى النظام وجه تركيزه فقط على المكافأة قصيرة المدى – المشترى الذى كان يريد منزلًا، وسمسار العقارات الذى كان يريد عمولة، وتاجر الأسهم الذى كان يريد سندات جديدة لبيعها، والسياسى الذى كان يريد اقتصادًا زاهرًا خلال الانتخابات – وتجاهلوا جميعًا الآثار بعيدة المدى لتصرفاتهم على أنفسهم وعلى الآخرين، وعندما توقفت الموسيقى، كان النظام كله تقريبًا يتداعى. تلك هى طبيعة الفقاعات الاقتصادية: فما يبدو حالة من الوفرة غير المنطقية هو فى الأساس حالة سيئة من قصر النظر المدعوم بتحفيز خارجي.

وعلى النقيض من ذلك، نجد أن عناصر التحفيز الحقيقية التى سنستعرضها لاحقًا، هى بطبيعتها، تدحض الرؤية قصيرة المدى، ففى عنصر البراعة مثلًا، تجد أن الهدف نفسه هو فى الأساس طويل المدى لأن الوصول بالبراعة إلى المثالية – على نحو ما – هو أمر لا يمكن تحققه. فحتى "روجيه فيدرير" – مثلاً – لن يتمكن قط من "البراعة" الكاملة فى لعبة التنس. ولكن تقديم مكافآت "مشروطة" لتحقيق البراعة يعود بأثر عكسى أحيانًا. وهذا هو ما يجعل طلاب المدارس الذين يتلقون مالًا مقابل حل المسائل يختارون فى العادة أسهلها ومن ثم يحققون ربحًا أقل على المدى الطويل.[٢٥] فإن الجائزة القصيرة المدى تقوض التعلم على المدى الطويل.

وفى بيئات العمل التى تسود فيها المكافآت الخارجية، يعمل الكثير من الناس فقط إلى الحد الذى يأتى بالمكافأة – ولا يؤدون أكثر من ذلك. فلو أن الطلاب حصلوا على جائزة مقابل قراءة ثلاثة كتب، فلن يلتقط أحدهم كتابًا رابعًا ليقرأه، فضلًا عن الشروع فى حياة أساسها القراءة – تمامًا مثل المديرين التنفيذيين الذين يركزون على الوصول إلى مستهدف الأرباح ربع السنوية فلا يحققون بنسًا واحدًا فوق هذا المعدل، ناهيك عن التفكير فى حالة شركتهم على

المدى الطويل. وبالمثل، هناك دراسات عديدة تشير إلى أن دفع مال للناس فى مقابل ممارسة الرياضة، أو الإقلاع عن التدخين، أو تناول أدويتهم يحقق نتائج مذهلة فى البداية – ولكن السلوك الصحى يختفى بمجرد إزالة الحوافز. ولكن عندما تستبعد المكافآت المشروطة، أو عندما تستخدم الحوافز ببراعة، فإن الأداء يتحسن ويزداد الفهم. إن العظمة وقصر النظر نقيضان لا يلتقيان، والإنجازات الحقيقية تعتمد على رفع البصر لأعلى والسعى فى اتجاه الأفق البعيد.

أسلوب العصا والجزرة: *العيوب السبعة القاتلة*

١. من الممكن أن يخمد الحافز الداخلى.
٢. من الممكن أن يثبط الأداء.
٣. من الممكن أن يقضى على القدرة الإبداعية.
٤. من الممكن أن يقوض السلوك الجيد.
٥. من الممكن أن يشجع على الغش والطرق الملتوية والسلوك غير الأخلاقى.
٦. من الممكن أن يصبح حالة من الإدمان.
٧. من الممكن أن يعزز التفكير قصير المدى.

الفصل ٢ (أ)

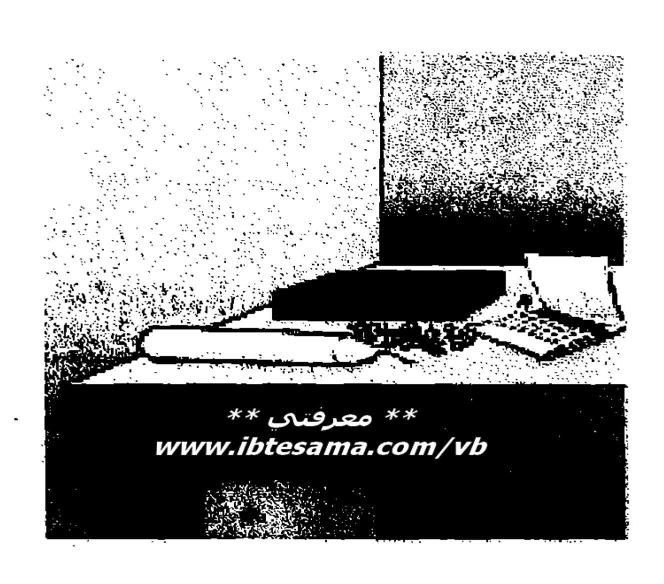
... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

إن أسلوب العصا والجزرة ليس سيئًا دائمًا. ولو كان كذلك، ما ازدهر نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ ولما أنجز الكثير على مدى زمن طويل، فبينما كان هناك نظام تشغيل يرتكز بشكل أساسى على أسلوب الثواب والعقاب ويكاد يفقد فاعليته ويحتاج بشدة إلى تحديث، فهذا لا يعنى أنه ينبغى لنا أن ننبذه تمامًا، وفى الحقيقة، فإن فعل ذلك قد يسير عكس العلم. فإن العلماء الذين يبحثون فى التحفيز البشرى لم يكشفوا فقط عن الثغرات العديدة فى الأسلوب التقليدى، بل كشفوا أيضًا عن المجموعة الضيقة من الظروف التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة.

وبالطبع فإن نقطة البدء تتمثل فى ضمان أن تكون المكافآت الأساسية — الأجور والرواتب والمزايا وغيرها — مناسبة وعادلة، فبدون قاعدة أساسية صحية، سيكون التحفيز من أى نوع صعبًا وفى أغلب الأحوال مستحيلًا.

ولكن بمجرد ترسيخ ذلك، تظل هناك ظروف محددة لا نجد بأسًا فيها من الرجوع إلى المحفزات الخارجية. ولفهم طبيعة هذه الظروف، دعونا نعد إلى معضلة الشمعة. ففى دراسته، وجد "سام جلوكسبيرج" أن المشاركين الذين عرضت عليهم جائزة نقدية قد استغرقوا وقتًا أطول فى الحل من هؤلاء المشاركين الذين كانوا يعملون فى بيئة خالية من المكافآت. والسبب – كما ستتذكر – هو أن احتمالية الفوز بالجائزة ضيقت إطار تركيز المشاركين وحدت من قدرتهم على إدراك أى حل إبداعى غير واضح.

وفى نفس التجربة، قدم "جلوكسبيرج" مجموعة منفصلة من المشاركين وعرضهم على نسخة مختلفة قليلًا للمشكلة. ومرة أخرى، أخبر نصف المشاركين بأنه سيحسب زمن أدائهم لتجميع البيانات – وأخبر النصف الآخر بأن صاحب أسرع وقت من الممكن أن يفوز ببعض النقود، ولكنه غيَّر الأشياء قليلًا، فبدلًا من منح المشاركين صندوقًا مليئًا بالدبابيس، فإنه أفرغ الدبابيس على الطاولة كما هو موضح بالرسم.



عرض مشكلة الشمعة على نحو مختلف.

هل يمكنك تخمين ما حدث؟

فى هذه المرة، استطاع المشاركون المتنافسون على المكافأة حل المشكلة *أسرع* من نظرائهم. فما السبب؟ بإزالة الدبابيس وعرض الصندوق وهو فارغ، كشف "جلوكسبيرج" بشكل أساسى عن الحل. لقد حول مهمة إبداعية من اختصاص الفص الأيمن من المخ إلى أخرى روتينية من اختصاص الفص الأيسر للمخ؛ وحيث إن المشاركين كان عليهم السباق فى مسار واضح، شجعتهم الجزرة التى تنتظر عند خط النهاية على الركض بسرعة أكبر.

وتثير تجربة "جلوكسبيرج" السؤال الأول الذى ينبغى أن تطرحه عندما تتأمل المحفزات الخارجية: *هل المهمة المطلوبة روتينية؟* بمعنى، هل يتطلب إنجازها اتباع مجموعة قواعد محددة تقود لنهاية محددة؟

بالنسبة للمهام الروتينية، التى لا تكون جذابة للغاية ولا تتطلب الكثير من التفكير الإبداعى، يمكن أن تمثل المكافآت دفقة تحفيزية صغيرة دون وقوع الآثار الجانبية الضارة. وعلى نحو ما، يبدو هذا منطقيًّا. وكما يوضح كل من "إدوارد ديسى" و "ريتشارد رايان" و"ريتشارد كوستنر"، فإن "المكافآت لا تقوض الحافز الداخلى لدى الناس فى المهام النمطية؛ لأنها لا تحتوى بالأساس على حافز داخلى كبير حتى يتم تقويضه".[١] وبالمثل، عندما قام "دان أريلى" وزملاؤه بدراسة الأداء التى أجروها ببلدة مادوريا فى الهند مع مجموعة من طلاب معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، وجدوا أنه عندما تتطلب المهمة "مهارة إدراكية بدائية"، فإن أية مكافأة أضخم "تقود إلى أداء أسوأ". ولكن "طالما كانت المهمة تتضمن فقط مهارة ميكانيكية، فإن المكافآت ستنجح كما هو متوقع: كلما زاد ما تدفعه، تحسن الأداء".[٢]

وهذا أمر مهم للغاية. فعلى الرغم من أن الأنظمة الاقتصادية المتقدمة ترتكز بشكل أقل على الوظائف اللوغارتمية المعتمدة على القواعد، فإن بعض ما نفعله كل يوم — وخصوصًا فى وظائفنا — ما زال غير شائق تمامًا، فأمامنا تقارير الأداء التى يجب ملؤها ورسائل البريد الإلكترونى المملة التى ينبغى

الرد عليها وغيره الكثير من جميع المهام المضجرة التى ليس من الضرورة أن تثير حماسنا. والأكثر من ذلك، فإن الكثير مما يتم القيام به *طوال يوم العمل* — بالنسبة لبعض الأشخاص — يتكون من تلك المهام الروتينية، غير الجذابة تمامًا. وفى هذه المواقف، من الأفضل أن تحاول إطلاق العنان للجانب الإيجابى من "تأثير سواير" من خلال محاولة تحويل العمل إلى لعب — لزيادة تنوع المهمة، أو جعلها أقرب إلى لعبة، أو لاستخدامها فى المساعدة على إتقان مهارات أخرى. ولكن للأسف، هذا غير ممكن دائمًا. وهذا يعنى أنه فى بعض الأحيان تكون المكافآت "المشروطة" خيارًا مطروحًا.

هيا نضع هذه الرؤية الخاصة بالروتين والمكافآت موضع التنفيذ. افترض أنك مدير لإحدى المؤسسات الصغيرة غير الهادفة للربح. وقام فريق التصميم لديك بابتكار ملصق رائع يروج للحدث الكبير التالى الذى ستنظمه مجموعتك. والآن، يجب عليك إرسال الملصق إلى عشرين ألف عضو بالمؤسسة؛ وحيث إن تكلفة الاستعانة بشركة بريد خارجية متخصصة للقيام بالمهمة تفوق طاقة ميزانيتك، فقد قررت القيام بالمهمة داخليًّا. والمشكلة هى أن الملصقات قد جاءت من المطبعة متأخرة عن الموعد المتوقع لها ويجب أن يتم إرسالها عبر البريد فى عطلة نهاية الأسبوع الحالية.

فما أفضل طريقة لحشد فريقك المكون من عشرة أفراد وربما بضعة أفراد آخرين معهم، فى مهمة إرسال الملصقات الكبرى خلال عطلة نهاية الأسبوع؟ إن المهمة هى التجسيد الدقيق لمعنى كلمة روتين: فالأفراد المشاركون يجب عليهم لف الملصقات، ووضعها داخل الأنابيب البريدية، وسد فوهاتها، وكتابة العنوان البريدى ووضع الطابع البريدى المناسب. أربع خطوات — ليس فيها ما يثير الاهتمام.

ويتمثل أحد الخيارات الإدارية فى إجبار الناس على الفعل. فإن كنت المدير، يمكنك أن تجبر الأفراد على أن يقضوا يومىّ العطلة الأسبوعية فى إتمام هذا المشروع السقيم. ربما يذعنون إليك، ولكن تحطيم معنوياتهم والتزامهم على

المدى الطويل من الممكن أن يكون أمرًا واقعيًا. وهناك خيار آخر يتمثل فى طلب هذا الأمر من أشخاص متطوعين. ولكن عليك مواجهة الأمر: قد يجد معظم الناس طرقًا أفضل بكثير لقضاء عطلتهم الأسبوعية.

ولذا ففى هذه الحالة، فإن خيار المكافأة "المشروطة" ربما يكون فعالًا. فمثلًا، يمكنك أن تعد بحفل كبير للمكتب كله إذا شارك الجميع فى إنجاز المشروع. ويمكنك أن تعرض منح شهادة تقدير لكل شخص يشارك فى المهمة. أو ربما يمكنك الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك فتعرض مقابلًا ماليًا بسيطًا عن كل ملصق يتم إعداده وإرساله – على أمل أن تدعم أتعاب العمل بالقطعة إنتاجيتهم.

وبينما يمكن لتلك المكافآت العينية المشروطة أن تحد فى الغالب من الحافز الداخلى والإبداع، فإن تلك العوائق تكون أقل أثرًا هنا، فالمهمة هنا لا تتطلب شغفًا كبيرًا ولا تفكيرًا عميقًا. والجزرات – فى هذه الحالة – لن تضر، وربما تفيد. وسوف تزيد فرصك فى النجاح بدعم مكافآت تعبئة الملصقات بثلاثة إجراءات مهمة:

- **اعرض سببًا منطقيًا لضرورة المهمة.** فأية مهمة ليست شائقة بالأساس يمكن أن تصبح أكثر جدوى وقيمة، ومن ثم تصبح أكثر جاذبية، إن كانت جزءًا من غاية أكبر. إشرح سبب الأهمية الشديدة لهذا الملصق والسبب فى أن إرساله الآن يعد أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لمهمة مؤسستك.
- **اعترف بأن المهمة مملة.** وهذا بالطبع نوع من التقمص العاطفى مع الآخرين. وهذا الإقرار سوف يساعد الآخرين على فهم سبب أهمية هذه المناسبة النادرة حيث تكون المكافآت "المشروطة" جزءًا من الطريقة التى تعمل بها مؤسستك.
- **اسمح للآخرين بإنجاز المهمة على طريقتهم الخاصة.** فكر فى الاستقلالية، لا السيطرة. حدد النتيجة النهائية التى تريدها؛ ولكن

بدلًا من تحديد الطريقة التى تود الوصول بها إلى تلك النتيجة — كيف ينبغى لف كل ملصق وكيف يثبت كل ملصق بريدى — امنحهم الحرية فى كيفية أداء المهمة.

هذا هو المنهج بالنسبة للمهام الروتينية. فماذا عن أنواع المهام الأخرى؟

بالنسبة للعمل الذى يتطلب ما هو أكثر من مجرد اتباع قائمة متتالية من التعليمات، فإن المكافآت تكون أكثر خطورة. وأفضل طريقة لتجنب العيوب السبعة القاتلة للمحفزات الخارجية هى أن تتجنبها تمامًا أو تقلل من شأنها وتركز بدلاً من ذلك على عناصر التحفيز الأعمق — الاستقلالية والبراعة والتصميم — وهى العناصر التى سنستكشفها لاحقًا فى هذا الكتاب، ولكن فى مكان العمل، فإن أى التزام صارم بهذا النهج يصطدم بإحدى حقائق الحياة الثابتة: فحتى الأشخاص الذين يؤدون الأعمال الرائعة الخلاقة الإبداعية التى من اختصاص الشق الأيمن من المخ ما زالوا يرغبون فى الحصول على مقابل. وهنا تلقى "تريزا أمابيل" بعض الضوء على الكيفية التى يمكن بها أن نستخدم المكافآت على نحو يضع مقتضيات الحياة موضع الاعتبار ولكن فى الوقت ذاته يقلل من التكاليف الخفية للمحفزات الخارجية.

لنعد إلى الدراسة التى قامت فيها "أمابيل" هى واثنان من زملائها بمقارنة جودة مجموعة أعمال فنية مدفوعة الأجر وأخرى غير مدفوعة الأجر لمجموعة من الفنانين، وصنفت لجنة من الخبراء — كانت على جهل بما كان الباحثون يريدون استكشافه — الأعمال غير المدفوعة باعتبارها على أنها أكثر إبداعًا. ويتمثل أحد أسباب ذلك كما قال كثير من الفنانين هو أن المكافآت التى كانوا سيتلقونها كانت "مقيدة" لهم — حيث إنهم وجدوا أنفسهم يعملون لتحقيق هدف لم يقرروه وبطريقة لا يتحكمون فيها. إلا أنه وفى ذات الدراسة، اكتشفت "أمابيل" أنه عندما اعتبر الفنانون مكافآتهم "عاملًا محفزًا" — بمعنى أن "المكافآت حفزت الفنانين لفعل شىء شائق أو مثير"[٣] — فإن التقييم الإبداعى لأعمالهم عاود الارتفاع مرة أخرى. وكان الأمر ذاته صحيحًا بالنسبة للمكافآت

التى شعر الفنانون بأنها كانت تزودهم بمعلومات وتغذية راجعة مفيدة عن قدراتهم.

وهذه رؤية بحثية مهمة. حيث يثبت العلم أنه من الممكن - على الرغم من الصعوبة - أن تدرج المكافآت فى الأعمال الإبداعية غير الروتينية دون التسبب فى إحداث دمار هائل.

لذا، هب أننا عدنا إلى مؤسستك غير الربحية بعد تسعة أشهر من عملية البريد؛ حيث تم إرسال الطرود دون أخطاء. وحقق الملصق نجاحًا مدويًا، وحقق الحدث أهدافه بشكل رائع. وتخطط لحدث آخر فى وقت لاحق من هذا العام. وقد استقررت على التاريخ ووجدت مكانًا مناسبًا لإقامة الحدث. وأنت الآن بحاجة لملصق ملهم يثير الخيال ويشد إليه الجماهير.

فما الذى ينبغى عليك فعله؟

إليك ما لا ينبغى أن تفعله: أن تعرض مكافأة "مشروطة" لفريق التصميم. فلا تنطلق إلى مكاتبهم بلا تردد وتعلن فيهم قائلًا: "إذا ابتكرتم ملصقًا دعائيًا يثير الحماس أو يزيد حجم الحضور على العام الماضى، فعندئذ ستحصلون على مكافأة بنسبة ١٠٪". فعلى الرغم من أن هذا المنهج التحفيزى شائع فى المؤسسات فى شتى أنحاء العالم، فإنه وصفة مباشرة لتقليل الأداء. فابتكار ملصق دعائى ليس عملًا روتينيًا. إنه عمل يتطلب تفكيرًا إبداعيًا، وخارقًا، وفنيًا. وكما تعلمنا، فإن المكافآت "المشروطة" تعد طريقة مثالية للإطاحة بهذا النوع من التفكير.

ويتمثل الأسلوب الأفضل فى أن تكون قد رسخت بالفعل الظروف المناسبة لبيئة تحفيز حقيقية. فإن المكافآت الأساسية يجب أن تكون كافية. بمعنى أن تكون المكافآت الأساسية للفريق دقيقة وعادلة - وخاصة مقارنة بما يفعله الناس من عمل مماثل فى مؤسسات مماثلة، فمؤسستك غير الربحية يجب أن تكون مكانًا لطيفًا للعمل فيه. وينبغى أن يحصل أفراد فريقك على الاستقلالية، ويجب أن يحصلوا على فرصة كاملة لتحقيق البراعة، ويجب أن ترتبط واجباتهم اليومية

بغاية أكبر. فإذا أتيحت هذه العناصر، فإن الإستراتيجية الأفضل لك هى أن توفر إحساسًا بالإلحاح والأهمية – وعندئذ عليك أن تفسح المجال للموهبة.

ولكن ربما لا يزال لديك إمكانية دعم الأداء قليلًا – للمهام المستقبلية أكثر منه لهذه المهمة – وذلك من خلال الاستخدام الدقيق للمكافآت. عليك فقط أن تكون حذرًا. فإن جهودك سوف ترتد عليك بالضرر إذا لم تحقق المكافآت التى تقدمها مطلبًا أساسيًّا. وسوف تكون فى موقف تحفيزى أقوى إذا ما اتبعت مبدأين إضافيين.

المطلب الأساسى: *أى مكافأة خارجية ينبغى أن تكون غير متوقعة وأن يتم تقديمها فقط بعد اكتمال المهمة.*

فإن اقتراح جائزة فى بداية أى مشروع – وعرضها بشكل غير متوقع – سيوجه حتمًا تركيز الناس نحو الحصول على المكافأة بدلاً من إنجاز المهمة. ولكن تقديم أمر المكافآت بعد إنجاز المهمة سيجعل الأمر أقل مخاطرة.

وبعبارة أخرى، إذا كانت المكافآت "المشروطة" أمرًا خاطئًا، عليك التحول إلى "المكافآت الختامية " – بمعنى: "الآن وقد انتهيتم من الملصق وسار الأمر بشكل جيد، أود الاحتفال بهذا الإنجاز من خلال دعوتكم جميعًا لتناول الغداء".

وكما يوضح "ديسى" وزملاؤه بالقول: "إذا تم منح المكافآت المادية بشكل غير متوقع للناس بعد إكمال أية مهمة، فالمكافآت هنا أبعد من أن تكون سببًا فى إنجاز المهمة ومن ثم تقل احتمالية أن يكون لها أثر مدمر على الحافز الداخلى".[٤]

وبالمثل، فقد اكتشفت "أمابيل" فى بعض الدراسات أن "أعلى مستويات الإبداع كان يتم الحصول عليها من الأفراد الذين تلقوا مكافأة كعلاوة إضافية".[٥] ولذا، فإنه عندما يخرج الملصق بالشكل الممتاز، يمكنك مكافأة فريق التصميم بالمشروبات أو حتى منحهم علاوة مالية دون التأثير على قدرتهم الإبداعية. فالفريق لم يكن يتوقع أية مكافآت والحصول عليها لم يكن

مرتبطًا بنتيجة معينة. إنك ببساطة تعبر لهم عن تقديرك لعملهم الرائع. ولكن ضع فى اعتبارك نقطة تحذير مهمة: إن تكرار المكافآت "النهائية" من الممكن أن يحولها سريعًا إلى عطاءات "مشروطة" — وهو الأمر الذى يمكن فى النهاية أن يؤثر على الأداء.

عند هذه المرحلة، وبالحد من المكافآت للأعمال الإبداعية غير الروتينية واستبدالها بعلاوات "نهائية" غير متوقعة، تكون فى وضع أقل خطورة. ولكنك ستكون فى وضع أفضل لو أنك اتبعت خطوتين إرشاديتين إضافيتين.

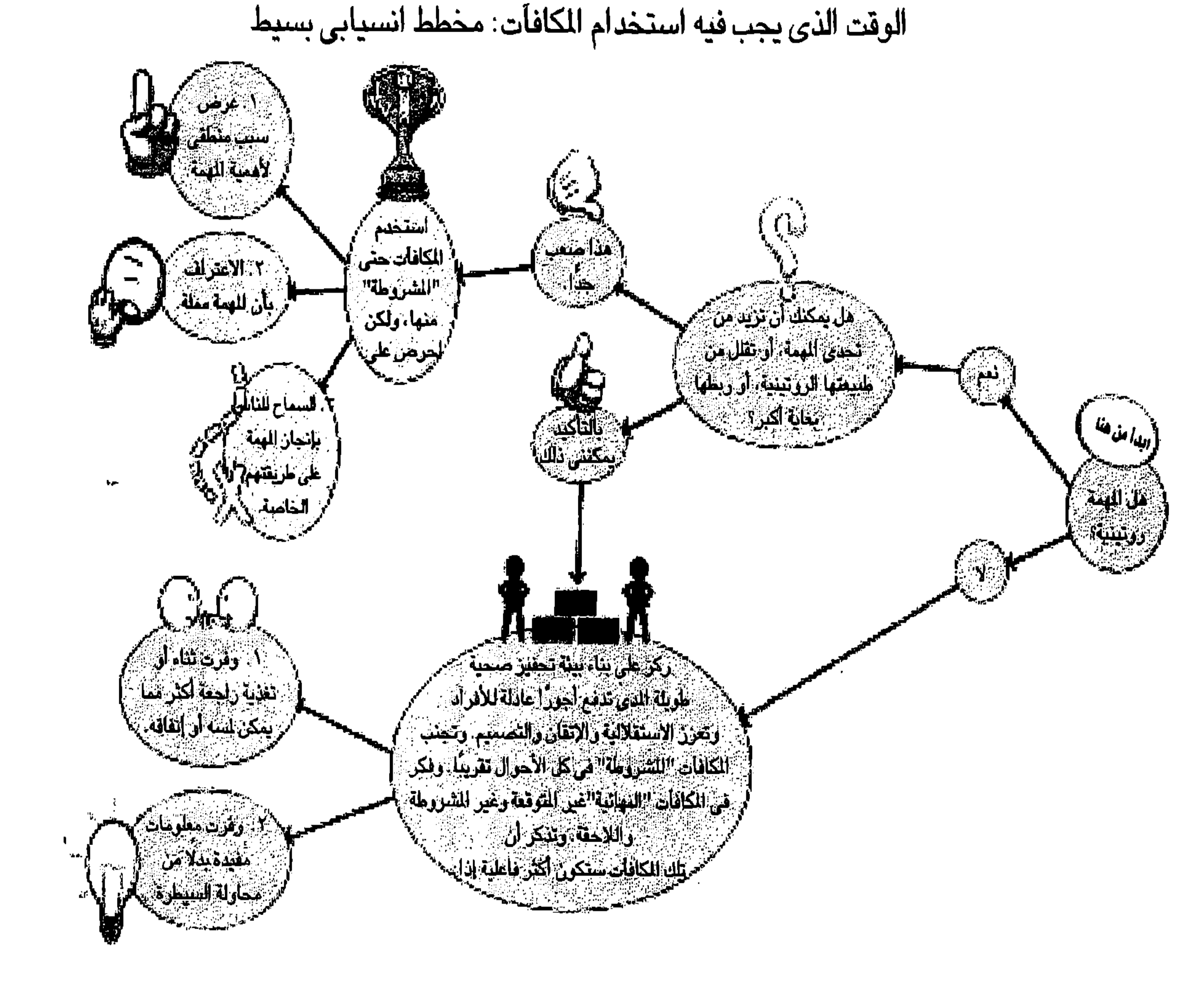
الأولى، *فكر فى المكافآت غير المادية*. فالثناء والتغذية الراجعة الإيجابية تكون أقل ضررًا على الإبداع من المال والهدايا التذكارية. وفى الحقيقة، ففى التجارب الأصلية لـ "ديسى" ومن خلال تحليله اللاحق للدراسات الأخرى، وجد: "أن التغذية الراجعة الإيجابية من الممكن أن يكون لها تأثير جيد على الحافز الداخلى".[٦] لذا، لو أن فريق التصميم ابتكر ملصقًا أخاذًا، فربما لن يكون عليك سوى الدخول عليهم فى مكتبهم والقول: "يا للروعة، لقد أديتم عملًا مذهلًا بحق فى هذا الملصق. سيكون له أثر هائل فى دفع الناس للحضور إلى هذا الحدث. شكرًا لكم". يبدو ذلك قليلًا وبسيطًا، ولكن من الممكن أن يكون له تأثير هائل.

الثانية، *وفر معلومات مفيدة*. لقد وجدت "أمابيل" أنه بينما يمكن لسيطرة المكافآت الخارجية أن تضر بالإبداع بقوة، فإن "الحوافز التثقيفية أو التعزيزية من الممكن أن تكون داعمة له".[٧] وفى مكان العمل، يتعطش الناس لتعلم شىء عن طريقة أدائهم، ولكن فقط إذا لم تكن المعلومات مجرد جهد خفى للتلاعب بسلوكهم. لذا، فلا تقل لفريق التصميم: "لقد كان هذا الملصق رائعًا، لقد صممتموه بالطريقة التى طلبتها تمامًا". وبدلًا من ذلك، امنحهم معلومات قيمة عن عملهم. فكلما ركزت التغذية الراجعة على أمور محددة ("الاستخدام الرائع للألوان") — وكلما زاد الثناء على الجهد والطريقة أكثر من التركيز على إنجاز نتيجة محددة — فإن هذا من الممكن أن يكون أكثر فاعلية.

وبإيجاز، بالنسبة للمهام الخلاقة الإبداعية التى من اختصاص الشق الأيمن من المخ، ستكون فى وضع خطر إذا قدمت مكافآت "مشروطة". ومن الأفضل بالنسبة لك أن تستخدم المكافآت "النهائية". والأفضل من كل هذا أن توفر مكافآتك "النهائية" الثناء والتغذية الراجعة والمعلومات المفيدة.

(ولتوضيح وصف بصرى لهذه الطريقة، انظر المخطط الانسيابى الموجود بالصفحة التالية).

الوقت الذى يجب فيه استخدام المكافآت: مخطط انسيابى بسيط



الفصل ٣

النمط السلوكى "آى"، والنمط "إكس"

لا يبدو أن مدينة روشستر بولاية نيويورك ستكون مركزًا لأى زلزال اجتماعى محتمل، فالشركات التى بنت تلك المدينة الباردة الطباع – ولا يفصلها عن الحدود الكندية أكثر من اثنين وستين ميلاً – كانت هى جبابرة الاقتصاد الصناعى فى البلاد. فشركة "إيستمان كوداك" كانت تصنع أفلام التصوير، وشركة "ويسترن يونيون" تسلم البرقيات، و "زيروكس" تصنع ماكينات التصوير، وقد قادت هذه الشركات مفاهيم نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠: إذا وفرت للناس وظيفة ثابتة ومعايير دقيقة للمكافآت، فإنهم سيفعلون ما يطلبه المديرون التنفيذيون وحملة الأسهم، وسيزدهر الجميع.

ولكن بداية من سبعينات القرن الماضى، ومن حرم جامعة روشستر، بدأت ملامح ثورة تحفيزية جديدة فى التشكل. فقد بدأت فى عام ١٩٧١، عندما وصل "إدوارد ديسى" – الذى كان منتهيًا لتوه من تجاربه حول أحجية "سوما"

– إلى الجامعة لحضور لقاء مشترك بين قسم علم النفس وكلية إدارة الأعمال بالجامعة. وزادت حدة الأمر فى عام ١٩٧٣، عندما أطاحت كلية إدارة الأعمال بشكل غير لائق بـ "ديسى" وذلك نظرًا لاكتشافاته الابتداعية فى أمر المكافأة، وعينه قسم علم النفس بدوام كامل فيه. ونال الموضوع زخمًا أكبر فى عام ١٩٧٥ عندما نشر "ديسى" كتابًا أسماه *Intrinsic Motivation*. ثم انطلق الموضوع بحماس منقطع النظير فى عام ١٩٧٧، عندما ظهر طالب اسمه "ريتشارد رايان" بكلية الدراسات العليا.

كان "رايان" – الذى كان متخصصًا فى الفلسفة – قد فاته للتو الالتحاق بالخدمة العسكرية. وبسبب إحساسه بالذنب لنجاته من الحرب، عمل مع المحاربين القدامى لحرب فيتنام والذين كانوا يعانون من اكتئاب ما بعد الكارثة. وقد جاء إلى جامعة روشستر ليتعلم كيف يكون طبيبًا أفضل. وذات يوم، وفى إحدى الحلقات النقاشية، عرض أحد الأساتذة موضوع الحافز الداخلى – ثم شجب هذا المفهوم بضراوة. يخبرنى "رايان" قائلا: "لقد وجدت أن معارضة الأمر على هذا النحو تؤكد أنه لا بد أنه شىء مثير للاهتمام". فالتقط نسخة من كتاب "ديسى"، ووجده مثيرًا، فاتصل بمؤلفه لتناول الغداء معه. ومن هنا بدأ معه تعاونًا بحثيًّا مميزًا استمر حتى يومنا هذا.

عندما قابلتهما منذ مدة ليست بالبعيدة، فى مبنى ميلورا هول بالجامعة، كان الاثنان نموذجًا يدرَّس فى التناقض والتشابه. كان "ديسى" طويلًا ونحيفًا، ذا بشرة شاحبة وشعر ناعم. وكان يتحدث بصوت هادئ لطيف يذكرنى بصوت مذيع برامج الأطفال الراحل "مستر روجرز"، أما "رايان" فقد كان شعره أبيضًا مسترسلاً ومفروقًا من المنتصف تقريبًا، وذا بشرة ضاربة إلى الحمرة وأكثر قوة. وكان يعرض رأيه وكأنه مدعٍ قضائى ماهر. أما "ديسى" فينتظرك بصبر حتى تفهم رأيه – ثم يتفق معك ويثنى على رأيك. يشبه "ديسى" المحطة الموسيقية التقليدية على موجة إف إم بسيارتك؛ أما "رايان" فهو أقرب إلى

القناة التليفزيونية. ومع ذلك فهما يتحدثان معًا بلغة علمية مختصرة خفية، وتتماشى أفكارهما معًا فى انسجام تام. وكان المزيج الذى كانا يمثلانه قويًا بحيث أصبحا معًا من كبار علماء السلوك فى جيلهما.

وقد قاما معًا بابتكار ما أطلقا عليه "نظرية حق تقرير المصير الذاتى".

هناك العديد من نظريات السلوك الإنسانى تتمحور حول *ميل* بشرى معين: إننا جميعًا نستجيب بحماسة لكل من المحفزات الإيجابية والسلبية، أو أننا عبارة عن حاسبات آلية مفعمة بالحيوية للمصلحة الذاتية، أو أننا حاويات للصراعات النفسية الجنسية. ولكن نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" — على النقيض من ذلك — تبدأ بمفهوم *الحاجات* البشرية العالمية. فإنها تقول إن لدينا ثلاثة احتياجات نفسية فطرية — الكفاءة والاستقلال والارتباط. وعندما يتم إشباع هذه الاحتياجات، فإننا نتمتع بالتحفيز والإنتاجية والسعادة. وعندما تتم إعاقة هذه الاحتياجات، يتلاشى تحفيزنا وإنتاجيتنا وسعادتنا.[1] ويشرح "رايان" هذا المفهوم فى أحد حواراتنا فيقول: "إن كان ثمة شىء (أساسى) بخصوص طبيعتنا، فإنه القدرة على الاهتمام. وهناك بعض الأشياء التى تزيده، وبعض الأشياء الأخرى التى تعوقه". وبعبارة أخرى، نحن جميعًا نمتلك ذلك المحفز الثالث. إنه جزء أساسى من طبيعتنا البشرية. ولكن ظهور هذا الجانب فى حياتنا من عدمه متوقف على ما إذا كانت الظروف المحيطة بنا تدعمه أم لا.

وتعتبر الآليات الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ معوقة أكثر منها داعمة. ويقول "رايان": "هذا شىء مهم للغاية حقًا فى الإدارة". فعندما لا ينتج الناس، فإن الشركات تلجأ عادة إلى الثواب أو العقاب. ويقول "رايان": "إن ما لا تفعله هنا هو أنك لا تعمل بجدية على تشخيص المشكلة. فإنك تحاول أن تتجاوزها باستخدام أسلوب العصا والجزرة". وهذا لا يعنى أن نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" تعارض بالكلية مبدأ المكافآت. يقول "ديسى": "بالطبع تعتبر المكافآت عاملًا ضروريًا فى مكان العمل وفى مواقف أخرى. ولكن كلما

قل بروزها، كان ذلك أفضل. فحين يستخدم الناس المكافآت للتحفيز، ينبغى أن تكون هى العنصر الأكثر تحفيزًا بحق". ويقول "ديسى" و"رايان" إنه ينبغى بدلًا من ذلك تركيز جهودنا على خلق بيئات تسمح لحاجاتنا النفسية الداخلية بالازدهار.

وعلى مدار الثلاثين سنة الماضية، ومن خلال عملهما فى التدريس بالجامعة، أقام "ديسى" و "رايان" شبكة عمل من عدة عشرات من علماء نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" الذين يجرون الأبحاث فى الولايات المتحدة وكندا وسنغافورة، وفى كل أنحاء أوروبا الغربية. وقد استكشف هؤلاء العلماء أمر التصميم الذاتى والحافز الداخلى فى تجارب معملية ودراسات ميدانية شملت كل نواحى الحياة تقريبًا - الأعمال والتعليم والطب والألعاب والتدريبات الرياضية والإنتاجية الشخصية وحماية البيئة والعلاقات والصحة البدنية والعقلية. وقد أنجزوا مئات الأوراق البحثية، والتى يشير معظمها إلى نفس النتيجة. فإن لدى البشر محفزًا داخليًا فطريًا لتحقيق الاستقلالية وتحديد المصير والارتباط بالآخرين. وعندما يتحرر هذا المحفز، يصبح الناس أكثر إنجازًا ويحيون حياة أكثر ثراء.

إن نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" تعد جزءًا مهمًا من حركة أوسع لتوجه فكرى جديد يختص بالحالة البشرية. ومن بين هذه الكوكبة، وربما أكثرها بروزًا، حركة علم النفس الإيجابى، والتى أعادت توجيه دراسة علم النفس بعيدًا عن تركيزه السابق على الأمراض والاختلالات وفى اتجاه السلامة والفاعلية الوظيفية. فتحت قيادة "مارتن سيليجمان" الأستاذ بجامعة بنسلفانيا، يضم علم النفس الإيجابى مجموعات كبيرة من العلماء ويحدث أثرًا عميقًا فى الطريقة التى يرى بها العلماء والاقتصاديون والمعالجون السلوك البشرى. ومن بين أبرز متخصصى علم النفس الإيجابى يأتى "ميهالى سيكزينتميهالى"، الذى جئت على ذكره آنفًا. ويدور الكتاب الأول لـ "سيكزينتميهالى" عن "التدفق"، ويدور الكتاب الأول لـ "سيليجمان" عن نظرياته (التى زعم فيها أن عدم الحيلة

هو سلوك مكتسب وليس فطريًا) وقد ظهرا فى نفس العام الذى ظهر فيه كتاب "ديسى" عن التحفيز الداخلى. ومن الواضح أن شيئًا مهمًّا كان يلوح فى الأفق فى عام ١٩٧٥. وقد استغرقنا جيلًا بكامله كى نؤمن به.

وتضم التشكيلة الكبرى من المفكرين الجدد "كارول دويك" من جامعة ستانفورد و "أمابيل" من جامعة هارفارد، كما أنها تضم مجموعة صغيرة من علماء الاقتصاد – أبرزهم "رونالد بينابو" من جامعة برينستون و "برونو فراى" من جامعة زيورخ – واللذان يطبقان بعض هذه المفاهيم فى هذا العلم الكئيب. وتضم المجموعة أيضًا بعض العلماء الذين لا يدرسون التحفيز فى حد ذاته – ومنهم على وجه الخصوص "هوارد جارندر" من جامعة هارفارد، و"روبرت شتيرنبرج" من جامعة تافتس – اللذان غيرا مفهومنا عن الذكاء والقدرة الإبداعية وعرضا رؤية أكثر إشراقًا للإمكانيات البشرية.

هذه المجموعة من العلماء – بدون تنسيق وبدون قصد، وربما حتى دون أن يدركوا – وضعوا أساسًا لنظام تشغيل جديد أكثر فاعلية. وبعد طول انتظار، ربما بدأ العالم يلتفت إلى عملهم.

قوة الحروف الأبجدية

الكلمات مهمة بالطبع، ولكن الحروف مهمة هى الأخرى، والشاهد هنا: "ماير فريدمان". ربما لم تسمع غالبًا بهذا الاسم من قبل، لكنك فى الغالب تعرف إرثه. "فريدمان" الذى مات هرمًا فى عام ٢٠٠١، بعد أن جاوز التسعين من عمره، كان اختصاصيًا فى أمراض القلب، وظل لعقود يدير عيادته الصاخبة فى سان فرانسيسكو. فى أواخر الخمسينيات من القرن الماضى، بدأ هو وزميله الطبيب "راى روزمان" فى ملاحظة تشابهات بين مرضاهم المؤهلين للإصابة بأمراض القلب. ولم تكن نوعية ما يأكله هؤلاء المرضى، ولم تكن جيناتهم

الوراثية هى التى جعلتهم عرضة لمتاعب القلب. لقد كانت الطريقة التى يعيشون بها حياتهم. فهؤلاء المرضى – كما يعلق "فريدمان" – يظهرون:

> مجموعة خاصة معقدة من الصفات الشخصية، تتضمن محفزًا مفرطًا فى التنافس وعنفًا ونفاد صبر وإحساسًا بإلحاح الوقت. ويبدو أن الأشخاص الذين يظهرون هذا النمط السلوكى مشتبكون فى صراع مزمن، ومتواصل، وعقيم فى الغالب – مع أنفسهم ومع الآخرين والظروف والحياة نفسها.[٢]

هؤلاء الأشخاص كانوا على الأرجح أقرب بشكل لافت للإصابة بأمراض القلب من غيرهم من المرضى – حتى من هؤلاء الذين يشتركون معهم فى نفس الصفات الجسدية، وأنظمة التدريبات الرياضية، وأنظمة الحمية الغذائية، والتاريخ العائلى. وفى بحثهما عن طريقة ملائمة ومميزة لشرح هذه الرؤية لزملائهما فى الحقل الطبى والعالم أجمع، وجد "فريدمان" و "روزمان" ضالتهما فى الحروف الأبجدية. فأطلقا على هذا النوع من السلوك اسم "النمط السلوكى إيه".

ويقف النمط السلوكى "إيه" على طرف النقيض بشكل كامل مع النمط السلوكى "بى"، فعلى عكس نظرائهم الذين يشغلون نفير السيارة بشدة، وينقرون الأرض بأقدامهم نتيجة معاناتهم من "جنون العجلة"، فإن الأشخاص الذين يظهرون النمط السلوكى "بى" نادرًا ما يتعجلون فى حياتهم أو يشعرون بالعداء تجاه متطلباتها. وفى بحثهما، وجد "فريدمان" و "روزمان" أن أصحاب النمط السلوكى "بى" كانوا بذات القدر من الذكاء والطموح الذى يتمتع به نظراؤهم فى النمط السلوكى "إيه". ولكنهم يتلبسون طموحهم بشكل مختلف. ومن بين ما كتباه عن صاحب النمط السلوكى "بى" – (باستخدام اللغة الذكورية التى كانت شائعة فى ذلك الوقت) – يقول طبيبا القلب: "إنه قد يملك أيضًا قدرًا معقولاً من "الحافز"، لكن سمة هذا الحافز هى التى تجعله ثابتًا، وتمنحه الثقة والأمن، بدلًا من الاستثارة والسخط والغضب كما فى حالة

النمط السلوكي "إيه"".[٣] فأحد المفاتيح إذن للتقليل من نسب الإصابة بأمراض القلب يتمثل فى مساعدة النمط "إيه" على التعلم ليصبح أقرب فى سلوكه إلى النمط "بى".

وعلى الرغم من مرور خمسين سنة تقريبًا، ظلت تلك المصطلحات باقية. فقد ساعدنا الحرفان الأبجديان على فهم شبكة معقدة من السلوكيات - وأرشدانا إلى سبيل أفضل وأكثر فاعلية لعيش حياتنا.

وقريبًا من تلك الفترة التى كان فيها "فريدمان" و "روزمان" يجدان اكتشافهما، كان هناك أمريكى آخر يتجاوز الحدود من جانبه. كان "دوجلاس ماكجريجور" أستاذًا للإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، والذى منح هذا العمل مزيجًا شائقًا من الخبرات المهمة. لقد حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة هارفارد فى علم النفس (وليس فى الاقتصاد أو الهندسة). وعلى النقيض من معظم زملائه، قام بالفعل بإدارة أحد المعاهد العلمية. فمن سنة ١٩٤٨ إلى سنة ١٩٥٤، كان رئيسًا لكلية أنتيوتش.

واعتمادًا على فهمه للنفس البشرية، وأيضًا على خبرته كقائد، بدأ "ماكجريجور" فى إعادة التفكير فى الأعراف المتبعة فى الإدارة الحديثة. وكان يرى أن المشكلة فى قيادة المؤسسات ليست فى الأداء بقدر ما هى فى النظرية الموجهة. وبداية بخطبة ألقاها فى عام ١٩٥٧، وبعد ذلك بكتاب رائد أسماه *The Human Side of Enterprise* صدر فى عام ١٩٦٠، و "ماكجريجور" يزعم أن الشركات فى ذلك الوقت كانت تدير الأعمال وفق افتراضات مغلوطة عن السلوك البشرى.

وكان معظم قادة المؤسسات يؤمنون بأن موظفيهم لا يحبون العمل فى الأساس، وأنهم قد يتحاشونه تمامًا إن استطاعوا إلى ذلك سبيلًا. وهؤلاء التابعون المجهولون يخافون من تحمل المسئولية، ويسعون إلى الأمان، ويحتاجون بشدة إلى التوجيه، ونتيجة لهذا: "فإن معظم الناس ينبغى أن يجبروا، ويخضعوا للسيطرة، والتوجيه، ويتم تهديدهم بالعقاب لكى يبذلوا الجهد المناسب لتحقيق

الأهداف المؤسسية". ولكن "ماكجريجور" قال إن لديه رؤية أخرى للموظفين – وهى النظرة التى عرضت تقييمًا أكثر دقة للحالة البشرية وكانت نقطة بداية أكثر فاعلية لإدارة الشركات. وهذه النظرة تقول إن جاذبية العمل للموظف هى أمر طبيعى كما هى الحال فى اللعب أو الراحة، وإن القدرة الإبداعية والبراعة موزعتان بشكل كبير بين الناس، وإنه وفق الظروف المناسبة، سيتقبل الناس تحمل المسئولية بل سيسعون إلى تحملها.[٤]

ولتفسير هذه النظرات المتناقضة، قام "ماكجريجور" باستخراج رموزه من نهاية الحروف الأبجدية هذه المرة. وسمى النظرة الأولى النظرية "إكس"، وسمى الثانية النظرية "واى". وإن كانت نقطة انطلاقك هى من النظرية "إكس"، فهو يقول لك بأنّ أساليبك الإدارية سوف تنتج بلا شك نتائج محدودة، أو أنها حتى قد تنحرف بالكلية. وإن كنت تؤمن بنظرية "الجودة المتوسطة للجموع" كما أطلق عليها هو، فإن الجودة المتوسطة ستكون هى حد الإنجاز الذى يمكنك بلوغه. ولكن لو كانت نقطة انطلاقك هى النظرية "واى"، فإن الإمكانات تكون هائلة – ليس فقط لما يمكن للأفراد تحقيقه، ولكن أيضًا بالنسبة للنتيجة النهائية لشركتك. إن الطريق إذن لتحسين أداء المؤسسات التجارية يكمن فى تحول الفكر الإدارى من النظرية "إكس"، إلى النظرية "واى".

ومرة أخرى عاش المصطلح وظل باقيًا – وسرعان ما أصبحت نظرية "ماكجريجور" دعامة فى تدريس الإدارة.* ولعل الصورة أبلغ من ألف كلمة – لكن أحيانًا لا يكون هناك أبلغ من مجرد حرفين.

ولذا، فإننى وسيرًا على نهج "فريدمان" و "ماكجريجور"، فإننى أود تقديم الطريقة الأبجدية الخاصة بى فى فهم الحافز البشرى.

---

* أيضًا، كان أثرها فى حجرة الفصل الدراسى أعظم منه فى قاعات مجلس الإدارة. فقد سارت العديد من الشركات فى اتجاه العمل وفقًا للنظرية "واى". ولكن عند التحدث إلى معظم المديرين حتى اليوم – على وجه الخصوص – ستجد أنهم فى الغالب يتحدثون عن نفس افتراضات النظرية "إكس" التى وضحها "ماكجريجور" فى عام ١٩٦٠.

النمطان السلوكيان "آى" و "إكس"

إن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يعتمد ويدعم ما أطلق عليه النمط السلوكى "إكس"، وهذا النمط يتحصل على وقوده أساسًا من خلال المحفزات الخارجية وليس الداخلية. فهو لا يهتم كثيرًا بالرضا الذاتى الداخلى الناتج عن القيام بنشاط ما بقدر الاهتمام بالمكافأة الخارجية التى يقود إليها ذلك النشاط. أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ - وهو التحديث الذى كان ضروريًّا لمواكبة الحقائق الجديدة حول طريقة تفكيرنا وتنظيمنا وأدائنا لما نفعله - فإنه يعتمد على ما أطلق عليه النمط السلوكى "آى"، وهذا النمط السلوكى يتحصل على وقوده بشكل أكبر من الرغبات الداخلية أكثر من الرغبات الخارجية. وهو يهتم بشكل أقل بالمكافآت الخارجية التى يقود إليها أى نشاط وبشكل أكبر بالرضا الناتج عن النشاط نفسه. وفى مركز النمط السلوكى "إكس"، يوجد المحفز الثانى، وفى مركز النمط السلوكى "آى"، يوجد المحفز الثالث.

وإذا أردنا تقوية مؤسساتنا، وتجاوز عقود من معدلات الإنجاز المتهاوية، ومواجهة إحساسنا الغامض بأن شيئًا ما لا يسير على ما يرام فى شركاتنا، وحياتنا وعالمنا فإننا إذن بحاجة إلى الانتقال من النمط "إكس"، إلى النمط "آى". (إننى أستخدم هذين الحرفين تحديدًا للإشارة إلى كلمتى extrinsic أى خارجى، و intrensic أى داخلى، ولكن فضل الفكرة يعود فى النهاية إلى "دوجلاس ماكجريجور").

والحقيقة أن تقليص السلوك البشرى إلى نوعين اثنين فيه تضحية ببعض الفوارق البسيطة. فليس هناك أحد يصدر أحد النمطين السلوكيين بشكل صاف لا لبس فيه فى كل دقيقة من كل يوم يحياه دون استثناء. ولكن لدينا ميولًا محددة فى ذلك وغالبًا ما تكون واضحة تمامًا.

إنك على الأرجح تعرف ما أقصده. تأمل نفسك مثلًا. هل ما يملؤك بالطاقة - ما يحفزك على النهوض صباحًا ويظل يحركك طوال النهار - يأتى من

داخلك أم من خارجك؟ ماذا عن زوجك وأولادك؟ ماذا عن الرجال والنساء المحيطين بك فى العمل؟ إن كنت مثل معظم الأشخاص الذين أتحدث إليهم، فإن هناك شعورًا يتولد لديك على الفور بالصنف الذى ينتمى له أى شخص.*

وأنا لا أعنى بكلامى هذا أن أصحاب النمط السلوكى "إكس"، يتجاهلون دائمًا المتعة الذاتية فى الشىء الذى يفعلونه — أو أن أصحاب النمط "آى"، دائمًا ما يقاومون المكافآت الخارجية أيًا كانت. لكن الحقيقة هى أن أصحاب النمط "إكس" يكون الحافز الرئيسى لديهم هو المكافآت؛ وأى رضا ذاتى أعمق هو محل ترحيب، لكنه يكون شيئًا ثانويًا، أما بالنسبة لأصحاب النمط "آى"، فإن المحفز الأساسى لهم هو الحرية والتحدى والقيمة التى يتضمنها الفعل ذاته؛ وأى مكاسب أخرى تكون محل ترحيب، ولكن بشكل رئيسى كعلاوة إضافية.

وهناك بضعة اختلافات أخرى ينبغى وضعها فى الاعتبار قبل الاستطراد فى الأمر:

النمط السلوكى "آى" يصنع ولا يولد. هذه الأنماط السلوكية ليست صفات ثابتة لا تتغير. بل هى ميول تظهر لدى الناس بفعل الظروف والخبرة وسياق الأحداث. ولأن النمط "آى" ينشأ بشكل جزئى من الحاجات الإنسانية الكونية، فإنه لا يعتمد على السن أو النوع أو الجنسية. ويشير العلم إلى أنه بمجرد أن يتعلم الناس الممارسات والتوجهات الرئيسية — ويتمكنوا من ممارستها فى

---

* إنك حتى تستطيع أن تجرب هذا الأمر مع أشخاص لا تعرفهم. وانظر إن كنت تتفق معهم. لقد كان مدير شركة "إنرون" "جيف سكيلينج" من النمط "إكس". ويعتبر مدير شركة "بيركشاير هاثاواى" "وارن بافيت" من النمط "آى". ويعتبر "أنطونيو ساليرى" من النمط "إكس"، بينما كان "فولفجانج أماديوس موتسارت" من النمط "آى". ويعتبر الملياردير فاحش الثراء "دونالد ترامب" من النمط "إكس"؛ أما الأكثر ثراء "أوبرا وينفرى" فمن النمط "آى". ويأتى الرئيس التنفيذى السابق لشركة جنرال إليكتريك "جاك ويلش" ضمن أصحاب النمط "إكس"، أما مؤسس شركة "إنترفيس جلوبال" "راى أندرسون" فيأتى ضمن أصحاب النمط "آى". ويعتبر "سيمون كاول" من النمط "إكس"؛ أما "بروس سبرينجستين" من النمط "آى". وللحصول على نظرة أكثر شمولية، افحص مجموعة أدوات النمط السلوكى "آى" الموجودة فى نهاية الكتاب للحصول على تقييم مجانى عبر الإنترنت للفئة التى تنتمى إليها.

بيئات داعمة – فإن تحفيزهم وأداءهم النهائى يحلقان عاليًا. ويمكن لأى شخص من أصحاب النمط "إكس" أن يصبح من أصحاب النمط "آى".

أصحاب النمط "آى" دائمًا ما يتفوقون على أصحاب النمط "إكس" تقريبًا على المدى الطويل. إن الأشخاص ذوى التحفيز الداخلى غالبًا ما يتفوقون فى الإنجاز على نظرائهم الذين ينشدون المكافآت. إلا أن هذا ليس صحيحًا دائمًا على المدى القصير. إن التركيز الشديد على المكافآت الخارجية يمكن بالطبع أن يحقق نتائج سريعة. والمشكلة هى أن هذا الأسلوب من الصعب استمراره. وهو لا يساعد على تحقيق البراعة – التى تعتبر مصدر الإنجاز على المدى الطويل، وتظهر الدلائل أن أكثر الناس نجاحًا هم فى الغالب الذين لا يتبعون بشكل مباشر المفاهيم التقليدية للنجاح. فإنهم يعملون بجد ويثابرون رغم ما يعترضهم من صعوبات لأن رغبتهم الداخلية تحكم حياتهم، ويتعلمون عن عالمهم، وينجزون شيئًا يستمر لوقت طويل.

النمط السلوكى "آى" لا يزدرى المال أو التقدير. يهتم كلا النمطين السلوكيين "إكس" و "آى" بالمال. وإذا لم يصل المقابل المالى لأى موظف إلى الحد الأساسى الذى ذكرته فى الفصل الثانى – إذا لم تكن المؤسسة التى يعمل بها لا تدفع له الحد المناسب، أو إذا كان ذلك الحد غير عادل مقارنة بما يتقاضاه نظراؤه الذين يقومون بعمل مشابه – فإن تحفز ذلك الشخص سوف يتبخر بغض النظر إن كان من أتباع النمط "إكس" أو النمط "آى". ولكن بمجرد أن يصل المال إلى ذلك المستوى، فإن المال عندئذ يلعب دورًا مختلفًا للنمط "آى" عن الدور الذى يلعبه للنمط "إكس". إن أصحاب النمط "آى" لا يرفضون العلاوات أو المكافآت. ولكن السبب فى أهمية الأجر الدقيق والعادل هو أنه يخرج المال من حسابات المرء ويجعل تركيزه منصبًا كليًا على العمل ذاته. ولكن على النقيض من ذلك، يعتبر المال لدى أصحاب النمط "إكس" هو كل شىء. إنه سبب أدائهم لوظائفهم. وينطبق نفس الأمر على التقدير. فأصحاب النمط

"آى" يحبون أن يتم تقديرهم على إنجازاتهم – وهذا لأن التقدير يعتبر نوعًا من التغذية الراجعة. ولكن بالنسبة لهم – على عكس أصحاب النمط "إكس" – فإن التقدير ليس غاية فى حد ذاته.

النمط السلوكى "آى" مصدر متجدد. تأمل النمط السلوكى "إكس" على أنه الفحم، والنمط "آى" على أنه الشمس. فى معظم فترات تاريخنا القريب، كان الفحم هو أرخص وأسهل وأكثر مصادر الطاقة كفاءة. ولكن الفحم له شائبتان: الأولى أنه يتسبب فى أشياء ضارة مثل تلوث الهواء والغازات التى ترفع درجة حرارة الأرض. والثانية أنه محدود الكمية، فإن الحصول على المزيد منه يصبح أكثر صعوبة وتكلفة فى كل عام. والنمط السلوكى "إكس" قريب الشبه بهذا. فالإصرار على المكافآت والمعاقبات يستنزف مصادره (كما هو موضح بالفصل الثانى)، ودائما ما تزداد المحفزات "المشروطة" تكلفة مع الوقت. أما النمط السلوكى "آى"– والذى يدور حول المحفز الداخلى – يعتمد على مصادر متجددة يمكن تعويضها مرة أخرى ولا تسبب ضررًا كبيرًا. إنه المعادل التحفيزى للطاقة النظيفة: فهو رخيص وآمن فى استخدامه ومتجدد باستمرار.

النمط السلوكى "آى" يدعم العافية البدنية والذهنية. طبقًا لمجموعة من الدراسات التى أجراها باحثون فى نظرية "حق تقرير المصير الذاتى"، فإن الأشخاص المتبعين لأسلوب الاستقلال الذاتى والتحفيز الداخلى يملكون قدرًا أكبر من الاحترام الذاتى، وعلاقات شخصية أفضل مع الناس، وقدرًا أكبر من العافية بشكل عام من أولئك الذين ينحون منحى المحفز الخارجى. وعلى النقيض من ذلك، فإن أولئك الأشخاص الذين تتمحور محفزاتهم الأساسية على مقومات مثل المال أو الشهرة أو الجمال فإنهم غالبًا ما يعانون من صحة نفسية متدنية. بل إن هناك علاقة بين النمط "إكس" والنمط "إيه". فقد وجد "ديسى" أن الأشخاص المتبعين لنمط السيطرة أو المكافآت الخارجية قد

أظهروا قدرًا أكبر من الحساسية الذاتية أمام العامة، وتصرفوا بأسلوب أكثر دفاعية، وكانوا أكثر ميلاً لإظهار النمط السلوكى "إيه".°

وفى النهاية، فإن النمط السلوكى "آى" يعتمد على ثلاثة موارد أساسية: الاستقلالية والبراعة والتصميم. وهذا النمط السلوكى ذاتى التوجيه، وهو مكرس لأن تصبح أفضل وأفضل فى شىء تهتم بفعله، وهو يربط موضوع السعى لتحقيق الامتياز فى العمل بغاية أكبر.

ربما يرفض بعض الناس مثل هذه الأفكار باعتبارها مثالية، لكن العلم يقول بخلاف ذلك، فإن العلم يؤكد أن هذا النمط من السلوك أساسى لتشعر بإنسانيتك – وهو الآن أيضًا – وسط هذا الاقتصاد السريع المتغير – يعتبر مهمًّا للنجاح المهنى والشخصى والمؤسسى أيًّا كان.

فالخيار لنا إذن. يمكننا الارتباط برؤية فى التحفيز البشرى هى أقرب إلى العادات القديمة منها إلى العلم الحديث. أو بإمكاننا الإنصات لصوت البحث العلمى، والدخول بممارساتنا المهنية والشخصية إلى عالم القرن الحادى والعشرين، وخلق نظام تشغيل جديد لنساعد أنفسنا وشركاتنا وعالمنا على العمل بشكل أفضل.

لن يكون الأمر سهلًا. ولن يحدث بين عشية وضحاها. فهيا بنا نبدأ.

الجزء الثانى

العناصر الثلاثة

الفصل ٤

الاستقلالية

لقد استبصرت المستقبل – وقد نجح الأمر، لقد نجح فى الكيانات الجديدة التى تبرز على مدار الساعة فى سيدنى بأستراليا، ونجح فى المشاريع شديدة التنافس فى ماونتن فيو، بكاليفورنيا، ونجح تمامًا فى تشارلوتسفيل، بفيرجينيا. والسر فى سبب نجاحه، هو *الطريقة* التى يعمل بها. فعلى حدود الاقتصاد – ببطء ولكن فى ثبات – نجد الأفكار القديمة فى الإدارة تفسح المجال للتأكيد المعاصر على التوجيه الذاتى.

وهذا هو السر فى أنه فى ظهيرة أحد أيام الجمعة المطيرة فى تشارلوتسفيل، لم يأت إلى العمل من الموظفين التابعين للمدير التنفيذى "جيف جانثر" سوى الثلث منهم فقط، ولكن "جانثر" – رائد الأعمال، والمدير، والرأسمالى – لم يكن منزعجًا ولا غاضبًا. بل إنه فى الحقيقة كان هادئًا ومركزًا تمامًا مثل رجل الدين. وربما كان سبب ذلك هو أنه نفسه لم يصل إلى المكتب حتى قبل ساعة

من الآن. أو ربما لأنه يعلم أن فريق عمله لا يتهرب من العمل. فهم يعملون – ولكن على طريقتهم الخاصة.

فى بداية العام، قام "جانثر" بتجربة حول الاستقلالية فى شركة "ميديوس" وهى إحدى ثلاث شركات يقوم على إدارتها، لقد قام بتحويل الشركة – التى تعمل فى إنتاج البرمجيات وأجهزة الكمبيوتر لمساعدة المستشفيات على تكامل أنظمة معلوماتها – إلى بيئة عمل تدير النتائج فقط.

هذا النمط من الإدارة هو من بنات أفكار "كالى ريسلر" و "جودى تومسون"، وقد كانتا مديرتى موارد بشرية لدى متجر الجملة الأمريكى الشهير "ست باى"، وقد اقترنت مبادئ بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط بالروح العملية التلقائية لدى "بين فرانكلين" مع الراديكالية المقيدة لدى "سول ألينسكى". فى بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط، لا يلتزم الموظفون بجداول زمنية محددة. فإنهم يحضرون متى يشاءون، وليس عليهم أن يكونوا بالمكتب لوقت محدد – أو لأى وقت – لغرض العمل. عليهم فقط أن ينجزوا عملهم، أما كيفية إنجازهم لهذا العمل، ومتى ينجزونه، وأين ينجزونه، فالأمر كله عائد إليهم فى هذا.

وقد انجذب "جانثر" الذى كان فى بداية الثلاثينيات من عمره لهذا الأمر. حيث قال لى يومًا: "إن الإدارة ليست هى أن تتجول فى المكان وترى إن كان الموظفون ملتزمين بمكاتبهم أم لا". لكن الإدارة هى أن تخلق الظروف التى تمكن الأفراد من تقديم أفضل عمل لديهم. وهذا هو السبب الذى جعله دائمًا ما يحاول منح موظفيه تحررًا من القيود. ولكن مع توسع شركة "ميديوس"، ومع زيادة خبرة "جانثر" الإدارية، بدأ يتساءل إن كان الموظفون المهرة المتطورون الذين يقومون بعمل معقد هم بحاجة إلى قيد من أى نوع. ولذا فإنه فى عشاء العطلة السنوية فى ديسمبر من عام ٢٠٠٨، ألقى هذا البيان: فى الأيام التسعين الأولى من العام الجديد، سيخوض جميع الأفراد الاثنين والعشرين تجربة عمل جديدة. فستكون الشركة بيئة عمل هادفة للنتائج فقط.

يقول "جانثر": "فى البداية، لم يلتزم الموظفون بالأمر". فالمكاتب كانت تمتلئ بالموظفين فى التاسعة صباحًا، وتفرغ منهم بداية المساء؛ كما كان الحال فى السابق تمامًا؛ وكان هناك قليل من الموظفين قد خرجوا من بيئات عمل مستبدة للغاية ولم يكونوا معتادين على هذا النوع من الحرية. (ففى شركة كان يعمل بها أحد الموظفين، كان على كل موظف أن يحضر فى الثامنة صباحًا. وإذا تأخر أحدهم، ولو حتى لدقائق، فقد كان عليه أن يكتب تفسيرًا لكل شخص آخر ليقرأه). ولكن بعد بضعة أسابيع، وجد معظم الناس ضالتهم. وزادت الإنتاجية. وانخفض حجم التوتر. وعلى الرغم من أنه كان هناك اثنان من الموظفين قد عانيا من هذه الحرية وتركا العمل، إلا أنه بنهاية فترة الاختبار، قرر "جانثر" الاستمرار بشكل نهائى فى نظام بيئة العمل المستهدفة للنتائج فقط.

يقول "جانثر": "لقد ظن بعض الناس (من خارج الشركة) أننى كنت مجنونًا. وتساءلوا قائلين: "كيف تعرف ما يفعله موظفوك فى العمل إن كنت غير موجود؟""، ولكن من وجهة نظره، كان الموظفون ينجزون بشكل أكبر بهذا الوضع. وسبب ذلك هو أنهم كانوا يركزون فى العمل ذاته أكثر من التفكير بأن شخصًا ما سيصفهم بالتهرب إن فكر أحدهم فى المغادرة لحضورة مباراة ابنته فى كرة القدم. ولكن حيث إن السواد الأعظم من طاقم موظفيه الأساسيين كان يتكون من مطورى برمجيات ومصممين وغيرهم ممن يقومون بعمل ينطوى على مستوى عال من العمل الإبداعى، فكان ذلك ضروريًا. "بالنسبة لهم، كان الأمر كله متعلقًا بالبراعة فى العمل. فقد كانوا بحاجة لمزيد من الاستقلالية".

ومع هذا، يبقى لدى الموظفين أهداف خاصة ينبغى لهم تحقيقها – مثل إتمام مشروع معين بحلول تاريخ محدد أو الوصول إلى معدل مبيعات معين. وعندما كانوا يحتاجون إلى المساعدة فإن "جانثر" كان موجودًا لتقديم العون. لكنه قرر ألا يربط هذه الأهداف بالمكافآت، فيقول: "إن هذا يخلق ثقافة تقول إن الأمر كله يتعلق بالمال وليس بالعمل". فالمال كما يرى، هو فقط "مجرد بداية للحافز"، فلا بد من أن يحصل الناس على أجر حتى يكونوا قادرين على رعاية

أسرهم، كما يقول. لكن بمجرد بلوغ هذا الحد الأساسى من المتطلبات المالية، فإن المال لا يصبح ذا أثر فى الأداء والتحفيز، ويعتقد "جانثر" أنه فى بيئة العمل التى تركز على النتائج فقط، لن يفكر الموظفون فى التحول لوظيفة أخرى مقابل ١٠٠٠٠ دولار أو حتى ٢٠٠٠٠ دولار كزيادة فى الراتب، فالحرية التى تتوفر لهم فى هذه البيئة لإنتاج عمل متميز هى أمر لا يقدر بثمن ومن الصعب أن يضاهى بأية زيادة فى الأجر – وبالطبع ستكون زوجات الأفراد وعائلاتهم من أشد المدافعين عن هذا النظام.

ويقول "جانثر": "إن كثيرًا من الشركات ستتحول إلى هذا النمط من العمل حيث إن المزيد من أصحاب تلك الشركات ممن هم فى مثل سنى سيواكبون متطلبات العصر، فجيل والدى كان ينظر إلى البشر على أنهم موارد بشرية. إنهم الركائز الأساسية التى تبنى بها منزلك، أما بالنسبة لى، فإن الأمر عبارة عن شراكة بينى وبين الموظفين. فإنهم ليسوا موارد. إنهم شركاء". والشركاء – مثلنا تمامًا – يجب أن يديروا حياتهم بطريقتهم الخاصة.

لاعبون أم بيادق؟

إننا ننسى أحيانًا أن "الإدارة" ليست شيئًا ينبع من الطبيعة. إنها ليست شجرة أو نهـرًا. بل إنها مثـل جهاز تليفزيون أو دراجة. إنها شىء اخترعه البشر، وكما يـرى الخبير الإستراتيجى "جـارى هامل"، فإن الإدارة عبـارة عن تكنولوجيا. وكمـا هى الحـال بالنسبة لنظـام التشغيـل موتيفيشن ٢,٠، فـإن التكنولوجيا يصيبهـا بعض الخشونة، وبينما تقوم بعض الشـركات بتشحيم التروس قليلًا، فـإن الكثيرين يقومون ببعض التجميل لـذات التكنولوجيا، دون أن يتغير الكثير على مـدى أكثر من مائة عام، فمبدؤها الأخلاقـى الأساسى ظل هو السيطرة؛ وظلـت أداتها الرئيسية متمثلة فـى التحفيز الخارجى. وهذا هو ما جعلها تبتعد

كثيرًا عن الانسجام مع أنواع الأعمال غير الروتينية الإبداعية التى يعتمد عليها الاقتصاد العالمى الكثير الآن. لكن هل يمكن أن يزداد تغوُّل مظهر ضعفها الأكثر بــروزًا؟ هل الإدارة — على وضعهــا القائم حاليًا — على غير اتساق مع الطبيعة البشرية ذاتها؟

إن فكرة الإدارة (وأعنى بها إدارة الأشخاص) تنبنى على عدة افتراضات محددة تدور حول الطبائع الأساسية لمن تتم إدارتهم. وهى تفترض أنه لكى نتخذ إجراء معينًا أو نتخذ خطوة للأمام، فإننا بحاجة لجهاز حث — وأنه بغياب الثواب والعقاب سيظل كل منهم سعيدًا وخاملًا فى موقعه. وهى تفترض أيضًا أنه بمجرد أن يندفع الناس للعمل، سيكونون بحاجة إلى الإدارة — وبدون توجيه قوى وموثوق، فسوف يهيمون بلا هدى.

لكن هل تلك هى طبيعتنا بالفعل؟ أو — لنستخدم مصطلحًا حاسوبيًا آخر — هل هذا هو "الوضع الافتراضى" بالنسبة لنا؟ عندما نأتى إلى هذا العالم، هل نكون سلبيين وخاملين بالفطرة؟ أم أننا نكون أكثر ارتباطًا بالنشاط والانخراط فى العمل؟

أنا مقتنع بأن الأخير هو الأصل — أى أن طبيعتنا الأساسية هى الميل للفضول والتوجيه الذاتى. وهذا ليس لأننى مفرط فى المثالية، بل لأننى أتابع الأطفال الصغار، ولأن لدىَّ أنا وزوجتى ثلاثة أطفال. هل سبق أن رأيت طفلًا فى السادسة أو حتى السنة الأولى من عمره، *ولم تجده* محبًّا للفضول والتوجيه الذاتى؟ بالنسبة لى، لم أر. وهذا ما يجعلنا خارج إطار السيطرة. لكن لو أنك وأنت فى الرابعة عشرة أو الثالثة والأربعين كنت سلبيًّا وخمولًا، فهذا لا يعنى أن هذه طبيعتك. ولكن هذا لأن شيئًا ما أفسد وضعك الافتراضى.

قد يكون هذا الشىء متعلقًا بالإدارة بقوة — ليس فقط بطريقة معاملة الرؤساء لنا، لكنه متعلق أيضًا بالروح العامة التى تتوغل فى المدارس، والأسر، وفى العديد من جوانب حياتنا الأخرى. ربما لا تستجيب الإدارة لهذه الحالة

الطبيعية المزعومة من الخمود السلبى. وربما تكون الإدارة هى إحدى القوى التى تغير وضعنا الافتراضى وتتسبب فى هذه الحالة.

ولكن هذا ليس أمرًا سيئًا للغاية. فإن غمر جزء من طبيعتنا الأساسية باسم البقاء الاقتصادى يمكن أن يكون أمرًا معقولًا، فقد فعل ذلك أسلافى، وكذلك فعل أسلافك. وحتى فى الوقت الحالى، أحيانًا ما نكون فى وضع لا يكون لنا خيار غير ذلك.

ولكن الإنجاز الاقتصادى اليوم – ناهيك عن الرغبة فى الإشباع الذاتى – تميل غالبًا لأخذ منحنى مختلفًا. فإنها لم تعد تعتمد على الإبقاء على طبيعتنا مغمورة، بل بالسماح لها بالطفو على السطح. إنها تتطلب مقاومة منا للرغبة فى السيطرة على الناس – بل باتباع الاستقلالية عوضًا عن ذلك. تلك القدرة الطبيعية على إدارة وتوجيه الذات هى الأساس الذى يرتكز عليه نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ والنمط السلوكى "آى".

إن الطبيعة الاستقلالية الأساسية لدى البشر هى الأساس فى نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" سالفة الذكر، وكما سبق أن أوضحت فى الفصل السابق، فإن "ديسى" و "رايان" جعلا الاستقلالية إحدى الحاجات الثلاث الأساسية لدى البشر. ومن بين تلك الحاجات الثلاث، تأتى الاستقلالية أهمها جميعًا – فهى النجم الذى تدور فى مداره كواكب نظرية "حق تقرير المصير الذاتى". ومع تطور عملهما فى بداية الثمانينيات من القرن الماضى، تحول "ديسى" و"رايان" بعيدًا عن تقسيم السلوك البشرى إلى سلوك خارجى التحفيز وآخر داخلى التحفيز، إلى تصنيفه إلى

> *"إن الحرية المطلقة لمجموعات العمل الإبداعى هى حرية تجريب أفكار جديدة، ويرى بعض المشككين أن الإبداع مكلف. ولكن الإبداع على المدى الطويل غير مكلف على الإطلاق. لكن العمل العادى هو المكلف – ويمكن للاستقلالية أن تكون هى الترياق لهذا".*
>
> "توم كيلى"
>
> المدير العام فى المؤسسة الدولية لاستشارات الإبداع والتصميم

سلوك محكوم وآخر مستقل. وكتبا يقولان: "إن التحفيز الذاتى يتضمن انتهاج سلوك يتمتع بإحساس كامل بالإرادة وحرية الاختيار، أما تحفيز السيطرة، فإنه يتضمن انتهاج سلوك يعتمد على معاينة ضغط وإلحاح باتجاه تحقيق نتائج معينة تتكون من قوى نرى أنها خارجة على نطاقنا".[١]

والاستقلالية – كما يريانها – مختلفة عن الحرية المطلقة. فإنها ليست هى تلك الفردية الفظة التى تنهج نهجًا انعزاليًّا عن الآخرين والمعروف فى ثقافة رعاة البقر الأمريكية، بل تعنى العمل وفق خيار ذاتى – وهو ما يعنى بدوره أن تكون ذاتىَّ الإدارة وأن تتبادل فى ذات الوقت الاعتماد على الآخرين فى سعادة، ومع أن للحرية أبعادها السياسية والوطنية، فإن الاستقلالية تبدو مفهومًا إنسانيًّا أبعد عن كونها مجرد قيمة غربية فقط. ولقد وجد الباحثون علاقة بين الاستقلالية وصلاح الحياة عمومًا ليس فقط فى أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، بل هى أيضًا فى روسيا، وتركيا، وكوريا الشمالية، فحتى فى البيئات غير الغربية الأكثر فقرًا مثل بنجلاديش، وجد الباحثون أن الاستقلالية هى قيمة يسعى إليها الناس لتحسين حياتهم.[٢]

إن الإحساس بالاستقلالية له تأثير كبير على جودة الأداء والتوجه. ووفق مجموعة من أبحاث علم السلوك الحديثة، وجد أن التحفيز الذاتى يدعم الإدراك التخيلى، ويحسن الدرجات الدراسية، ويدعم المثابرة فى الدراسة، وفى الأنشطة الرياضية، ويرفع مستوى الإنتاجية، ويقلل الفاقد، ويعظم من مستوى الصحة النفسية.[٣] وهذه الآثار تؤثر بالضرورة على مقر العمل. فى عام ٢٠٠٤، قام "ديسى" و"رايان" – بالاشتراك مع "بول بارد" الأستاذ بجامعة فوردهام – بدراسة عمال أحد البنوك الاستثمارية الأمريكية. ووجد الباحثون الثلاثة قدرًا أعظم من الرضا الوظيفى لدى الموظفين الذين يمنحهم رؤساؤهم قدرًا أكبر من "دعم الاستقلالية"، هؤلاء الرؤساء كانوا يرون القضايا من وجهة نظر الموظفين، ويوفرون تغذية راجعة ومعلومات قيمة، ويسمحون بحيز كبير للاختيار بشأن ما يفعلونه وكيفية فعلهم له، ويشجعون الموظفين على التعامل

مع مشاريع جديدة، والنتيجة المذهلة للرضا الوظيفى هى الطريق لأداء وظيفى أفضـل. والأهم من ذلك هـو أن المزايا التى توفرهـا الاستقلالية للأفراد تمتد إلى المؤسسـات. فمثلاً، قام الباحثون فـى جامعة "كورنيل" بدراسة ٣٢٠ شركة صغيرة، نصفها يتبنى منهج الاستقلالية، ونصفها الآخر يعتمد مذهب التوجيه الهرمـى، وقد حققت الشـركات التى نهجت سلوك الاستقلاليـة أربعة أضعاف النمو الـذى حققته الشركات التى تبنت نهج السيطرة والتى كانت تزيد بمقدار الثلث فى معدل ترك الموظفين لها.[٤]

ولكن يظل الكثير جدًا من الشركات بعيدة على نحو يرثى له عن نتائج العلم. إن معظم معارف القرن الحادى والعشرين بخصوص الإدارة، تخلص فى النهاية إلى أن الموظفين يكونون أقرب إلى أن يكونوا بيادق شطرنج بدلًا من كونهم لاعبين. ويتجلى أحد الأمثلة على ذلك فى إشارة الاقتصادى البريطانى "فرانسيس جرين" إلى مدى فقدان العمل إلى الحرية الفردية فى التصرف كتفسير أساسى للسر وراء تدنى الإنتاجية ودرجة الرضا الوظيفى فى المملكة المتحدة.[٥] فالإدارة الحالية لا تزال تدور فى فلك الرقابة والمكافآت "المشروطة" وغيرها من أشكال السيطرة. وينطبق الشىء ذاته على النظام الأكثر لطفًا وكياسة والمتمثل فى نظام التشغيل موتيفيشن ١ , ٢ الذى يهمس بلطف عن أمور من قبيل "التمكين" و "المرونة".

لنستعرض أصل فكرة "التمكين"، إنها تفترض أن المؤسسة تملك القوة وتمنح تكرمًا فيوضات من هذه القوة فى الأوانى الفارغة لموظفيهم الممتنين. ولكن هذا ليس استقلالية. فهذا ليس إلا شكلاً متحضرًا قليلاً من السيطرة. أو خذ مثلاً تبنى الإدارة أسلوب "الوقت المرن"، ويطلق عليه كل من "راسلر" و "تومسون" "لعبة الخداع"، وهما على حق فى تسميتهما تلك، فالمرونة ببساطة لا تؤدى إلا إلى توسعة الحدود وفتح الأبواب بشكل مؤقت. وهذا بدوره ليس إلا سيطرة مقنعة بقناع الحلم. كما أن العبارة ذاتها تعكس افتراضات تناقض بذاتها تركيب الوقت وطبيعة الحالة البشرية. وباختصار، فإن الإدارة ليست هى الحل، بل هى المشكلة بعينها.

ربما قد حان الوقت لنتخلص من كلمة "إدارة" فى مقلب قمامة اللغويات مع غيرها من الكلمات التى تم هجرها، فهذه المرحلة لا تدعو لشكل أفضل من الإدارة. بل تدعو إلى عصر من النهضة والتوجيه الذاتى.

الأساسيات الأربع

فى عام ٢٠٠٢، قام "سكوت فاركوهار" و "مايك كانون – بروكس" وهما شابان أستراليان كانا قد تخرجا لتوهما فى الجامعة، باستدانة ١٠٠٠٠ دولار على البطاقة الائتمانية لتأسيس شركة برمجيات. وقد منحا مشروعهما اسمًا جريئًا حيث أسمياه "أتلاسيان" تيمنًا باسم العملاق اليونانى "أطلس" الذى يحمل العالم على كتفيه، وشرعا فى بناء شركة ينبغى لها أن تنافس أكبر الأسماء فى مجال البرمجيات. فى ذلك الوقت بدت مغامرتهما مجنونة، أما اليوم فهى تجربة ملهمة. فمن خلال مزج الشركة بين النظام الحاسوبى الممتاز، والممارسات التجارية الذكية، أصبحت أرباح "أتلاسيان" فى العام تقارب ٣٥ مليون دولار – ويعمل لديها أكثر من مائتى موظف فى مقرات لها فى سيدنى، وأمستردام، وسان فرانسيسكو.

لكن كغيره من رجال الأعمال المميزين، عاش "كانون – بروكس" حالة من انعدام الرضا الدائم. لقد رأى كثيرًا من الشركات الناجحة تمر بحالات من الركود وتمنى لو أنه تفادى هذا القدر بالنسبة لشركته. ولكى يثير مزيدًا من القدرة الإبداعية لدى فريقه، ولكى يضمن أن يعيش مبرمجو الشركة حالة من المتعة فى عملهم بها، فقد شجعهم على أن يقضوا يومًا كاملًا فى العمل على أية مشكلة يختارونها هم، حتى لو لم تكن جزءًا من عملهم الاعتيادى.

هذا اليوم المختلف كان سببًا فى ميلاد العديد من الأفكار لمنتجات جديدة والكثير من الإصلاحات والتحسينات على منتجات موجودة فعلًا، ومن ثم فقد

قرر "كانون – بروكس" أن يجعل هذا اليوم جزءًا أساسيًّا دائمًا من ثقافة الشركة. والآن تقوم الشركة بتخصيص يوم كامل كل ثلاثة أشهر يتمكن فيه المهندسون من العمل على أية مشكلة برمجية يريدونها – فقط هذه المرة: "لإخراجهم من روتين العمل اليومى"، وكان لا بد من أن يكون هذا جزءًا خارج إطار عملهم العادى.

فى الثانية من مساء أحد أيام الخميس، بدأ اليوم، فقد قام جميع المهندسين بمن فيهم "كانون – بروكس" نفسه، ببدء نظام جديد أو قاموا باختراق ذكى لروتين العمل – بأية طريقة يريدون، ومع أى شخص يريدون. والكثير من العمل طوال الليل. وبعد ذلك، وفى الرابعة من مساء الجمعة، يعرض كل منهم نتائجه على باقى أفراد الشركة فى اجتماع كبير صاخب مع كميات كبيرة من المشروبات وكعك الشيكولاتة، وتسمى الشركة هذه الأربع والعشرين ساعة من الحرية والإبداع "يوم فيدكس" – حيث إن الموظفين يسلمون خلاله شيئًا ما فى المساء. وبمرور السنوات، نتج عن ذلك الإجراء الصغير الشاذ إلى حد ما مجموعة من إصلاحات البرمجيات التى لولا هذا اليوم ما كانت لتظهر، ويقول أحد المهندسين: "إن بعضًا من أفضل منتجاتنا التى لدينا اليوم كان وليد "أيام فيدكس"".

لم تكن تلك خطة عمل مقابل أجر، معتمدة على الافتراضات الآلية لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. إنها خطة عمل تتبنى الاستقلالية، وهى أحد التنويعات اللطيفة لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠. يقول "كانون – بروكس": "لقد كنا دائمًا نتخذ الموقع الذى يصبح فيه المال مجرد شىء يمكنك أن تخسر بسببه. إذا لم تعط الموظفين الأجر المناسب، فيمكنك أن تفقدهم. لكن بعد منح الأجر المناسب، لا يمثل المال أى دافع، وما يهم فعلًا هو تلك العناصر الأخرى الأساسية". ومن بين ما تكتشفه قلة من مشاريع الأعمال الطموحة اليوم هو أن من بين أهم هذه العناصر، الاستقلالية – وبالتحديد، الاستقلالية فى أربعة جوانب للعمل: ما يفعله الأفراد، ومتى يفعلونه، وكيف يفعلونه، ومع من يفعلونه.

وكما تظهر تجربة شركة "أتلاسيان"، فإن النمط السلوكى "آى" يتجلى عندما يتمتع الناس بالاستقلالية فى هذه المحاور الأربعة: *المهمة، والزمن، والأسلوب، وفريق العمل.*

المهمة

ظل "كانون – بروكس" على حاله من عدم الرضا الكامل. لقد كان أسلوب "أيام فيدكس" يعمل بشكل جيد، لكن ظل به ضعف أساسى. يقول "كانون": "أنت تبنى شيئًا ما فى أربع وعشرين ساعة، لكنك لم تكن تجد أى وقت إضافى للعمل عليه ومتابعته"، ولذا فقد قرر هو وشريكه "فاركوهار" أن يضاعفا من اعتمادهما على استقلالية الموظفين. فى ربيع عام ٢٠٠٨، أعلنا أنه خلال الشهور الستة القادمة، سيتمكن مطورو البرامج فى "أتلاسيان" من قضاء ٢٠٪ من وقتهم – بدلًا من يوم واحد مكثف – فى العمل على أى مشروع يريدونه، وكما شرح "كانون" ذلك فى إعلانه للموظفين قائلًا:

> إن مهندس التشغيل يجب عليه فعل كل شىء – فهو (هى) مطور برمجيات بدوام كامل ومدير إنتاج بدوام جزئى أو مرشد فى دعم العملاء، أو خبير أو عالم بالأنظمة الداخلية. ومع نمو أية شركة، يصبح ما يقضيه المهندس فى ابتكار ما يريده فى المنتج وقتًا أقل بكثير. ونحن نأمل أن توفر نسبة الـ ٢٠٪ من الوقت للمهندسين قدرًا كافيًا من الوقت المخصوص – بتوجيههم الشخصى – ليقضوه فى ابتكار المنتجات، أو تحسين المواصفات أو تقديم المساعدات أو الإصلاحات أو الإضافات التى يرون أنها أكثر أهمية.[٦]

إن لهذا الإجراء ماضيًا قويًا وتعبيرًا حديثًا مشهورًا. وكانت الشركة الرائدة فى هذا السلوك هى شركة "ثرى إم" الأمريكية. فى الثلاثينيات والأربعينيات

"باعتبارى رجل أعمال، فإنى أرضى تمامًا بتوفير استقلالية كاملة فيما يتعلق بالمهمة، والزمن، والأسلوب، وفريق العمل. وإليك القاعدة العامة: لو انى أبقيت على الاستقلالية، فإنى سأفشل. سأفشل فى القيادة، وسأفشل فى تحقيق التفوق، وأفشل فى التركيز، وبالقطع سينتهى بى الحال إما بدون منتج على الإطلاق، أو بمنتج يرفضه السوق. إن أبرع الفنون هو القدرة على اختيار حدودك. وذاك هو نمط الاستقلالية الذى أعشقه. حرية اختيار الحدود".

"سيث جودين"

مؤلف كتابى *Tribes*، و*Purple Cow*، وصاحب مدونة التسوق الأكثر شهرة فى العالم

من القرن الماضى، كان رئيس شركة "ثرى إم" ورئيس مجلس إدارتها هو "ويليام ماكنيت"، وهو رجل متواضع فى طبعه، مبدع فى تفكيره. كان "ماكنيت" يؤمن بمبدأ بسيط، ومجنون فى نفس الوقت: "وظف الأشخاص الأكفاء، ودعهم يعملوا بمفردهم". وقبل أن يكون مألوفًا تمامًا للمديرين تداول أفكار من قبيل "التمكين"، قدم هو نموذجًا قويًا للاستقلالية. فقد كتب يقول فى عام ١٩٤٧: "إن أولئك الرجال والنساء الذين نمنحهم السلطة والمسئولية، إذا كانوا أكفاء، فسوف يرغبون فى القيام بمهامهم على طريقتهم الخاصة". حتى إن "ماكنيت" شجع الموظفين على الانخراط فيما أسماه "العبث التجريبى".

ومع هذه الأفكار الثورية التى أبدعها عقله، فإن هذه الهرطقة التى لا تبدو منتمية لعالم الأعمال قد أسست لسياسة عمل جديدة: أصبح من الممكن للطاقم الفنى بشركة "ثرى إم" قضاء ١٥٪ من وقتهم فى العمل على مشاريع من اختيارهم. تبدو تلك المبادرة مناقضة تمامًا لأعراف نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، بل هى تقريبًا مثل الكلام المحظور، حتى إنها عرفت داخل الشركة "بسياسة التهريب". إلا أنها نجحت. فهذه الحدائق المسورة من الاستقلالية سرعان ما أضحت حقولًا خصبة لحصاد الإبداعات – والتى كان من بينها أوراق الملحوظات الملصقة المعروفة تجاريًا باسم "بوست إت". فقد خرج العالم

"أرت فراى" بفكرته عن أوراق الإلصاق المتعددة الاستخدام ليس فى مهمة عمل عادية، بل خرج بها خلال فترة الـ ١٥٪ الحرة الممنوحة له. واليوم، فإن أوراق الملاحظات الملصقة تمثل حجم أعمال هائلًا: فشركة "ثرى إم" تعرض منها ستمائة نوع تباع فى أكثر من مائة دولة. (وربما يكون أثرها الثقافى أكبر من حجمها الاقتصادى بكثير، فلك أن تتخيل أنه لولا الدفعة الأولى من الاستقلالية التى قام بها "ماكنيت"، ما كنا الآن نعيش فى عالم تملؤه الوريقات الصفراء المربعة الصغيرة التى نلصقها بشاشات حواسيبنا. إنها فكرة تثير القشعريرة بلا شك). ووفق الرئيس السابق للبحث والتطوير فى شركة "ثرى إم"، فإن معظم الاختراعات التى تعتمد عليها الشركة حتى اليوم قد خرجت للنور فى فترات التهريب والعبث التجريبى.[٨]

هذا الابتكار الذى خرج به "ماكنيت" ظل موضع التنفيذ فى شركة "ثرى إم". لكن المدهش أن عددًا صغيرًا فقط من الشركات الأخرى هى من تحولت إلى هذا الاتجاه فى الإدارة، رغم ثبوت نجاحه. ومن بين أشهر الشركات التى تتبع هذا النهج هى شركة جوجل، والتى طالما شجعت مهندسيها على قضاء يوم واحد أسبوعيًّا فى العمل على مشروع جانبى. ويستغل بعض الموظفين بجوجل نسبة الـ ٢٠٪ من الوقت هذا فى إصلاح منتج قائم، لكن الغالبية منهم تستغل هذا الوقت فى العمل على إنتاج شىء جديد بالكلية، وبالطبع فإن جوجل لم تتخل عن الملكية الفكرية لتلك المنتجات التى تخرج خلال هذه الفترة – وهو تصرف حكيم. وفى العام العادى، فإن أكثر من عروض جوجل الجديدة تولد خلال تلك الفترة من الاستقلالية الكاملة. فمثلًا، قامت العالمة "كريشنا بهارات" – متأثرة بإحباطها من مدى صعوبة الوصول إلى الأخبار على الإنترنت – بابتكار جوجل نيوز فى فترة الـ ٢٠٪ المفتوحة. وهذا الموقع الإخبارى يستقبل الآن ملايين الزوار يوميًّا، كما أن المهندس السابق بشركة جوجل – "بول بوتشيت" – قام بتصميم Gmail، وهو أحد أكثر برامج البريد الإلكترونى انتشارًا فى العالم، فى فترة الـ ٢٠ ٪ من الوقت المفتوح. وكثير من منتجات جوجل الأخرى لديها قصص

إنتاج شبيهة بهذه – ومن بينها Orkut (برنامج التواصل الاجتماعى لدى جوجل)، Google Talk (برنامج الرسائل)، و Google Sky (وهو البرنامج الذى يسمح للمستخدمين من محبى الفضاء بتصفح صور الكون)، وGoogle Translate (برنامج جوجل للترجمة والخاص بأجهزة الهاتف المحمول)، كما أن "أليك برودفوت" – أحد مهندسى جوجل، الذى خصص فترته الحرة من الوقت لصنع برنامج يهدف إلى تعزيز كفاءة السيارات المهجنة – قد أوضح هذا فى مقابلة تليفزيونية قائلًا: "إن كل الأفكار الخلاقة التى خرجت هنا من جوجل هى تقريبًا من بنات أفكار فترة الـ ٢٠٪ المفتوحة".٩

وبالعودة إلى "أتلاسيان"، فإن نسبة الـ ٢٠٪ يبدو أنها كانت ناجحة، ففيما كان يعتبر عامًا تجريبيًّا للفكرة، قدم المطورون ثمانية وأربعين مشروعًا جديدًا. ولذا، فإنه فى عام ٢٠٠٩، قرر "كانون – بروكس" أن يجعل من حصة العمل ذاتى التوجيه نمطًا دائمًا فى الحياة العملية بالشركة، لم يكن القرار يلقى رضًا لدى الجميع. ومن خلال حساباته وجد "كانون – بروكس" أن قضاء ٧٠ مهندسًا لـ ٢٠٪ من وقت العمل فى عمل حر لمدة ستة أشهر فقط، يمثل تكلفة استثمارية قدرها مليون دولار. وقد ذعر المدير المالى للشركة من أمر كهذا. ولم يكن بعض مديرى المشاريع – رغم الفكر التقدمى لشركة "أتلاسيان"، فإنها لا تزال تستخدم كلمة الإدارة – سعداء بقرار كهذا؛ لأنه كان يعنى تقليل حجم سيطرتهم على الموظفين. وعندما طلب بعضهم مراقبة وقت الموظفين للتأكد من أنهم لا يسيئون استخدام هذا الامتياز، رفض "كانون" هذا الطلب. قائلًا: "إن هذا شكل من أشكال السيطرة المفرطة. إننى أريد دعم مهندسينا مع القناعة الكاملة بأنهم سيفعلون أشياء عظيمة. إن الناس يكونون أكثر كفاءة بكثير فى هذه الفترة المفتوحة من كفاءتهم فى وقت العمل العادى. فيقول أحدهم لنفسه: لن أقوم بأى شىء لمجرد قضاء الوقت، مثل الاطلاع على الأخبار أو الدخول على الفيس بوك".

فى هذه الأيام، وعندما كان أى من المسئولين يتصبب عرقًا وهو يقدم اعتراضه على تكلفة هذه الفترة المفتوحة، كانت لدى "كانون - بروكس" إجابة جاهزة حيث تقول: "لقد أبرزت له قائمة طويلة بالمنتجات التى قدمناها. ووضحت له أن معدل ترك الموظفين لوظائفهم بقسم الهندسة كان صفرًا. ووضحت له أننا نمتلك مهندسين على درجة كبيرة من التحفز وهم يحاولون دائمًا تحسين منتجنا والوصول به للمثالية".

إن الاستقلالية على مستوى المهمة هى أحد الجوانب الرئيسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ فى العمل. وهى ليست محصورة فقط على شركات التكنولوجيا، ففى مستشفى جامعة جورج تاون بواشنطن دى سى - مثلًا - يتمتع الكثيرون من طاقم التمريض بالحرية لإجراء مشاريعهم البحثية الخاصة، والتى كان لها دور فى تغيير بعض برامج المستشفى وسياساته.[١٠] إن تدابير الاستقلالية يمكن أن تفلح فى كثير من المجالات - وتوفر مصدرًا واعدًا للإبداع والإصلاحات المؤسسية.

ولكن مبادرات من قبيل "أيام فيدكس" والمشاريع الجانبية المقبولة لن يكون من اليسير تنفيذها فى مجالات مثل خدمة العملاء اليومية الملحة، وشحن البضائع، وحل المشكلات. لكنها أصبحت أكثر إلحاحًا فى اقتصاد يتطلب قدرات غير روتينية، وخلاقة - كما هى الحال مع أى فنان أو مصمم. إن الاستقلالية فى المهام لطالما كانت أمرًا أساسيًّا لقدرة المبدعين على الابتكار، ويفهم القادة المتميزون (فى مقابل المديرين المتخصصين) هذا الأمر تمام الفهم.

مثال: "جورج نيلسون"، الذى كان مدير التصميم فى شركة "هيرمان ميللر"، أيقونة صناعة الأثاث الأمريكى لعدة عقود. لقد قام بترسيخ خمسة مبادئ كان يرى أنها تقود لإنتاج تصميم ممتاز. أحد هذه المبادئ يمكن أن يصلح كشعار لصفة الاستقلالية فى أداء المهام فى النمط السلوكى "آى": "أنت الذى تقرر ما ستفعله".

الوقت

هل تساءلت من قبل أبدًا عن السر فى بؤس المحامين – كجماعة؟ بعض علماء الاجتماع أثاروا هذا التساؤل – وطرحوا لذلك ثلاثة تساؤلات. ويتضمن أحدها التشاؤم، فالتشاؤم دائمًا ما يعتبر وصفة سحرية لتحصيل مستويات دنيا مما يطلق عليه علماء النفس "الرفاهية الوهمية". وهو أيضًا عنصر مدمر فى معظم التخصصات. ولكن كما كتب "مارتن سيليجمان": "هناك استثناء واحد لهذا: المتشائمون يؤدون بشكل أفضل فى المحاماة". بعبارة أخرى، إن أى توجه يجعل شخصًا ما أقل سعادة كإنسان، يجعله أكثر فاعلية كمحام،[11] وهناك سبب ثان: معظم المهن الأخرى إيجابية فى الإجمال. فلو أننى بعتك شيئًا تريده وتستمتع به، سيكون كلانا سعيدًا، لكن فى العمل القانونى على النقيض من ذلك، غالبًا (وليس دائمًا) ما تكون المعادلة صفرية إجمالًا: لأن أحد الأشخاص يكسب، فيخسر الثانى حتمًا.

ولكن ربما يكون السبب الثالث هو أفضل التفسيرات كافة – وهو يساعدنا على فهم السبب فى عدم اندفاع سوى عدد قليل جدًا من المحامين إلى النمط السلوكى "آى". فالمحامون غالبًا ما يواجهون متطلبات حادة جدًا لكنهم فى المقابل تتاح لهم "مساحة قرار" محدودة. ويستخدم علماء السلوك هذا اللفظ لوصف الخيارات والخيارات المتصورة لدى كل شخص. وبشكل فعلى، فإنها طريقة أخرى لوصف الاستقلالية – والمحامون مكتئبون وقلقون لأنهم لا يملكون كثيرًا من الاستقلالية. والحرمان منها يبدأ مبكرًا. فى دراسة أجريت عام ٢٠٠٧ فى

"ليس هناك شىء أهم لنجاحى من السيطرة على جدول مواعيدى. فأنا أكثر إبداعًا من الخامسة وحتى التاسعة صباحًا. ولو كان لى رئيس عمل أو زملاء، فإنهم سيفسدون أفضل الساعات لدىَّ بطريقة أو أخرى".

"سكوت آدامز"
مبتكر شخصية "ديلبرت"

كليتين للقانون وجد أن المعدل العام من الصحة النفسية للطلاب على مدار السنوات الثلاث يتراجع – وهذا راجع فى جزء كبير منه إلى حاجتهم التى لا يتم إشباعها من الاستقلالية. ولكن الطلاب الذين تمتعوا بقدر أكبر من الاستقلالية فى اختيار مواد دراستهم، وواجباتهم، وعلاقاتهم مع الأساتذة، كانوا أقل حدة فى هذا، بل فى حقيقة الأمر، لقد نالوا مراتب ودرجات أفضل فى اختباراتهم."[١٢]

وللأسف، فإنه فى القلب من الممارسة القانونية الخاصة هناك آلية هى الأكثر تدميرًا لمبدأ الاستقلالية وهى: الساعة المفوترة. فمعظم المحامين – وتقريبًا كل المحامين فى شركات المحاماة الكبرى المرموقة – مجبرون على المراقبة الدقيقة جدًا لوقتهم. فإذا فشلوا فى فوترة ما يكفى من الساعات، تكون وظيفتهم فى خطر عظيم. ونتيجة لذلك، فإن تركيزهم بالقطع ينحرف عن *النتيجة* المنشودة من عملهم (وهو حل مشكلات العميل) ويذهب باتجاه *المدخل،* (وهو تكديس أكبر عدد ممكن من الساعات). فإذا كانت المكافآت محلها الوقت، فالوقت هو ما ستجنيه الشركة من موظفيها. إن هذه النوعية من الأهداف العالية المخاطرة والقابلة للقياس يمكن أن تنخفض بمستوى التحفيز الداخلى، وتقتل المبادرة الفردية، وربما تشجع أيضًا على السلوك غير الأخلاقى. وقد قال الرئيس السابق للمحكمة العليا الأمريكية – "ويليام رينكويست" – ذات مرة: " إن كان لمحام أن يفوتر أكثر من ألفى ساعة فى العام، فما من مانع يمنعه من المبالغة فى عدد الساعات التى يحصلها فعلا".[١٣]

وتعتبر الساعة المفوترة هى ممارسة من بقايا نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. فإنها مفيدة بالنسبة لبعض المهام الروتينية – سواء كانت مثلًا ضبط الأبواب على هيكل سيارة من طراز "فورد تاورس" أو إضافة الاستقطاعات على نموذج ضريبى بسيط – لأن ثمة علاقة طردية فى هذه الأعمال بين عدد الساعات المستهلكة ومقدار العمل الناتج. وإذا بدأت بالاعتقاد بأن الوضع الافتراضى للعمال هو التهرب، فإن مراقبة الوقت قد تجعلهم فى حال دائمة من التوتر.

لكن الساعة المفوترة لديها بعض الاستخدام فى نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠. بالنسبة للمهام غير الروتينية، والتى من بينها المحاماة، فإن العلاقة بين حجم الوقت الذى يقضيه أحد الأفراد وما ينتجه هذا الشخص من حجم العمل هى علاقة غير نظامية ولا يمكن التنبؤ بها. تخيل مثلاً أن يطلب من المخترع "دين كامين" أو الممثلة "هيلين ميرين" أن يكون تقاضى الأجر مقابل عدد ساعات العمل. لو أننا بدأنا بافتراض بديل أكثر دقة – وهو أن هؤلاء الأشخاص يرغبون فى القيام بعمل جيد – فسيكون علينا إذن أن ندعهم لكى يركزوا فى العمل ذاته وليس حجم الوقت الذى يبذلونه فيه. بالفعل هناك بعض شركات المحاماة القليلة التى بدأت انتهاج النمط السلوكى "آى" الجديد – فاستبدلوا الأجر الثابت بالأتعاب المقدرة بالساعة – حيث أعلن أحد الشركاء الأساسيين فى شركة محاماة رائدة قائلًا: "لقد حان الوقت لهجر أسلوب الساعة المفوترة".[١٤]

ولو كان لنظرية الساعة المفوترة خلل، فإنه سيكون فى بيئة العمل المعتمدة على النتائج فقط والتى تبناها "جيف جانثر" فى شركاته. أول شركة كبرى اعتمدت هذا النمط من العمل كانت شركة "بست باى" – ليس فى فروعها التجارية بل فى مكاتبها الإدارية. وتمامًا مثل نسبة الـ ١٥٪ المفتوحة فى شركة "ثرى إم"، بدأت شركة "بست باى" تجربة بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط باعتبارها مشروعًا شاذًا قام بإطلاقه "ريسلر" و "تومسون" واللذان ذكرتهما من قبل واللذان أصبحا من رواد هذا الأسلوب فى الإدارة. وانتشرت فكرتهما عن الاستقلالية حول العالم. كان المقر الرئيسى لـ "بست باى" فى ريتشفيلد، بولاية مينيسوتا، يبدو شاهقًا، وحديث الطراز، وعلى بابه الحراس، وتفوح منه رائحة القهوة والتنظيف الجاف. لكن الشركة كانت موسومة بساعات عمل عقابية ورؤساء متطفلين – وكانت تدفع ثمن هذا بفقدانها للمواهب من عمالها. وبهدوء، وافق المدير التنفيذى للشركة حينها – "براد أندرسون" – على فكرة "ريسلر" و "تومسون" الغريبة؛ لأنها تشجع الموظفين على "الإسهام بدلًا من مجرد القدوم وعد الساعات لتمضية يوم العمل".[١٥]

واليوم فى المقر الرئيسى للشركة، لا يوجد الكثير ممن يعمل بمواعيد عمل منتظمة مقارنة بأولئك الذين يعملون وفق مبدأ بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط دون مواعيد عمل محددة، ورغم أن تجارة الإلكترونيات تعتبر صناعة ضارية فى التنافس هذه الأيام، فإن شركة "بست باى" احتفظت بمكانتها سواء فى السوق أو فى بحثها عن المواهب. وفى تقرير عن نتائج الشركة وفق هذا المنهج الإدارى الجديد، تم نشره فى صحيفة "هارفارد بيزنس ريفيو"، كتبت "تمارا إريكسون" تقول:

> إن الأشخاص الذين يعملون براتب ثابت يبذلون من الوقت ما يكفى لإنجاز العمل، أما من يتقاضون أجرهم بالساعة فى البرنامج، فإنهم يعملون كمًّا معينا من الساعات إذعانًا لقواعد العمل الفيدرالية، لكن لهم الاختيار فى تحديد هذه الساعات. وهؤلاء الموظفون ثبت أنهم يتمتعون بعلاقات أفضل مع ذويهم وأصدقائهم، وبقدر أكبر من الولاء للشركة، وبقدر أكبر من التركيز والطاقة. وقد زادت القدرة الإنتاجية بنسبة ٣٥٪، وقل لديهم معدل ترك الموظفين لوظائفهم بمقدار ٣٢٠ نقطة أساسية مقارنة بالفريق الذى لم يقم بالتغييرات. ويقول الموظفون إنهم لا يعرفون إن كانوا يعملون لساعات أقل أم لا – فقد توقفوا عن حساب ساعات العمل.[١٦]

وبدون مراقبة منا على وقتنا، سيكون مستحيلاً تقريبا تحقيق الاستقلالية لحياتنا. وقد أدركت المؤسسات القليلة التى تنتمى للنمط السلوكى "آى" تلك الحقيقة عن الطبيعة البشرية وبدأت تعيد ضبط ممارساتها الإدارية. كما أن المزيد منها فى طريقه إلى هذه الخلاصة لا محالة. لقد ذكر لى "ريسلر" قائلًا: "فى الماضى، كان يتم تحديد العمل أولًا ببذل الوقت، وثانيًا بتحصيل النتائج. ونحن بحاجة إلى قلب هذا النموذج. بغض النظر عن مجال العمل الذى تعمل به، فلقد حان الوقت للتخلص من أعذار التأخير، والساعات المؤقتة، والتفكير بمنطق عصر الصناعة البالى".

الأسلوب

عندما تتصل بقسم خدمة العملاء للشكوى من فاتورة قنوات الكابل الخاصة بك أو لتتحقق من أماكن وجود ذلك الخلاط الذى طلبته، فإن الهاتف عادة ما يرن فى مكان ما غير مبهرج يسمى مركز الاتصال. والشخص الذى يجيبك، وهو مندوب خدمة العملاء – لديه مهمة شاقة. فهو يجلس لساعات بين مجموعات مكتظة ومزدحمة من المكاتب – يرتدى سماعة رأسه، وتوجد علبة صودا منزوعة السكر إلى جواره، والراتب الذى يتقاضاه حقير، والأشخاص الذين يحادثهم المندوب على الهاتف – واحدًا بعد آخر – هم فى العموم لا يتصلون للثناء عليه أو سؤاله عن خططه لعطلة نهاية الأسبوع. بل إن لديهم مظلمة، أو إحباطًا، أو مشكلة يحتاجون لحلها. فورًا. والآن.

وإذا لم يكن هذا عملًا مرهقًا بما يكفى، فمندوبو مركز الاتصال لا يملكون مساحة الاختيار الكافية وغالبًا ما يكون عملهم هو التعريف النموذجى للعمل الروتينى. فعندما تأتى المكالمة، ينصت إلى المتحدث – بعد ذلك، وفى معظم الأحيان، ينقر بعض أزرار حاسوبه ليستعيد النص الإرشادى. ثم يتبع النص الإرشادى، وأحيانًا يكون هذا كلمة كلمة، أملًا فى إنهاء المكالمة مع المتصل بأسرع وقت ممكن. ويمكن أن يصبح هذا عملًا مضنيًا، ويزيد من قسوته أن المديرين فى العديد من مراكز الاتصال – وفى جهد منهم لدعم الإنتاجية – يقومون بالاستماع لمحادثات مندوبيهم ويراقبون الموقف طوال كل مكالمة. فليس عجيبًا إذن أن تكون نسبة ترك العمل فى كل مراكز الاتصال بالولايات المتحدة وبريطانيا تقارب ٣٥٪، وهو ضعف المعدل بالنسبة للوظائف الأخرى. فى بعض مراكز الاتصال يزيد هذا المعدل فى ترك العمل لنسبة ١٠٠٪، بمعنى أن أيًّا من الموظفين العاملين بهذه المراكز الآن، لن يكونوا فيها بعد عام من الآن.

وقد رأى "تونى هسيا" – مؤسس المتجر الإلكترونى لبيع الأحذية Zappos.com (وهو الآن جزء من موقع Amazon.com) – أن ثمة طريقة أفضل

لتوظيف التحدى وإثارته لدى الموظفين، فالموظفون الجدد فى الموقع سيخضعون لأسبوع من التدريب. بعد ذلك، وفى نهاية الأيام السبعة، يعرض "هسيا" عليهم عرضًا معينًا. إذا شعروا أن الموقع ليس هو المكان المناسب لهم وأنهم يودون ترك العمل، فسيدفع لهم ٢٠٠٠ دولار – ولا يضار أحد من البداية. إن "هسيا" بهذا يخترق نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ كخبير حاسوبى مراهق ألمعى وخيِّر. إنه يستخدم المكافأة "المشروطة" ليس لتحفيز الناس، بل لإقصاء أولئك الذين لا يناسبون العمل مع نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠. فمن تبقى من الأفراد يتلقى راتبًا جيدًا، وفوق ذلك يتم منحه الاستقلالية فيما يتعلق بالأسلوب. ولا تراقب الشركة مكالمات موظفيها فى خدمة العملاء، ولا تفرض عليهم نصًّا للرد من خلاله. بل يعالج المندوبون مشكلة المكالمة على النحو الذى يرونه. فمهمتهم هى خدمة العملاء بشكل جيد.

فماذا كانت نتائج هذا التأكيد على الاستقلالية فى أسلوب العمل؟ ظل معدل ترك العمل فى الشركة عند الحد الأدنى له. ورغم حداثة الشركة، فإن ترتيبها يأتى باستمرار كإحدى أفضل الشركات فى خدمة العملاء فى الولايات المتحدة – فهى تأتى قبل أسماء شهيرة من قبيل "كاديلاك" و "بى إم دبليو" و "أبل"، وتضاهى ماركات تجارية بالغة الرقى مثل "جاجوار" و "ريتز كارلتون".[١٧] وهذا ليس بسيئ بالنسبة لشركة أحذية تأسست فى صحراء نيفادا.

إن ما تفعله هذه الشركة يعتبر جزءًا من حركة صغيرة لكنها متنامية للحفاظ على قدر من الحرية الفردية فى الوظائف التى عرفت عادة بانعدامها. فمثلًا، فى الوقت الذى تقوم فيه العديد من الشركات بنقل العمل لمن يقوم به خارج البلاد ممن يتميزون بانخفاض تكلفتهم، فإن بعض الشركات بدأت فى عكس الأمر من خلال القيام بما يعرف بـ "توريد العمل للمنازل". فبدلًا من إلزام موظفى خدمة العملاء بالحضور إلى مركز اتصال واحد كبير، فإنهم يوزعون المكالمات على منازل الموظفين. وهذا يختصر وقت تنقل الموظفين، ويحررهم

من ربقة الرقابة الموضعية، ويوفر قدرًا أكبر من الاستقلالية فى الطريقة التى يؤدون بها وظائفهم.

شركة الطيران الأمريكية جيت بلو، كانت من أولى الشركات التى جربت هذا الأسلوب، ومنذ نشأتها فى عام ٢٠٠٠ تعتمد الشركة على موظفى خدمة عملاء هاتفية يعملون من بيوتهم. ومنذ انطلاقتها، والشركة تحقق مراكز فى جودة خدمة العملاء أعلى من منافسيها. إن حجم الإنتاجية والرضا الوظيفى يكونان فى مستويات أعلى مع نظام نقل العمل للمنازل مما تكون عليه فى بيئات العمل العادية – ويتمثل جزء من السبب فى أن الموظفين يكونون أكثر ارتياحًا وأقل خضوعًا للرقابة فى منازلهم. لكن السبب أيضًا هو أن هذا النهج الذى يعتمد الاستقلالية ينبع من موطن موهبة بالغ العمق، فإن معظم العاملين من المنازل هم آباء، وطلاب، ومتقاعدون، وأصحاب إعاقات – أولئك الذين يحتاجون للعمل لكنهم يودون القيام به على طريقتهم الخاصة. ووفقًا لأحد التقارير، تبلغ نسبة الحاصلين على درجة جامعية ممن يعملون كمندوبى خدمة عملاء من المنازل، ما بين ٧٠ إلى ٨٠٪ – وهو ضعف نسبة العاملين بمراكز الاتصال بالطريقة التقليدية. وتشير شركات من قبيل "ألباين أكسيس"، و "بى إتش إتش أرفال"، و "ليف أوبس" – والتى تدير أقسام خدمة العملاء لطائفة من الشركات – إلى أنه بعد اتباعها لهذه الطريقة، هبطت تكلفة التوظيف لديهم إلى الصفر. فالموظفون المحتملون يأتون إليهم. والآن هذا هو نمط ممثلى خدمة العملاء العاملين من البيوت الذين يعملون لدى عدد من الشركات بالولايات المتحدة – من بينها "وان–إيت هاندرد–فلورز" و "جيه. كرو" و "أوفيس ديبوت"، وحتى مصلحة الضرائب الأمريكية – يتعاملون مع أسئلة واستفسارات العملاء بالطريقة التى يرونها مناسبة.[١٨] وتمامًا كما فى أى مكان عمل فعال يتبع نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، فطريقة سير المكالمة تخصهم بالكلية.

الفريق

أيًا كان ترتيب ولادتك، تصور ما يبدو عليه الحال لو أنك كنت الطفل الثالث فى الأسرة. فليس لك أية كلمة أو رأى بخصوص من يحيطون بك. لقد كانوا موجودين عندما قدمت للحياة. والأسوأ من ذلك أن واحدًا أو اثنين منهم ربما لا يكون سعيدًا بقدومك. والتخلص من أى من هؤلاء يكون مستحيلًا فى العادة.

" إن الاستقلالية فى العمل الذى نقوم به هى أهم شىء. إن الفارق الأكبر بين العمل لصالح إستديوهات أخرى وإدارة الإستديو الخاص بى هو أننى أصبح قادرًا على اختيار العمل الذى أتصدى له والمنتج أو الخدمة أو المؤسسة التى نروج لها. إننى أجد أن هذا هو التحدى الأكبر: عندما أكون قريبًا من حالة الرضا، يكون البحث أكثر يسرًا، وتصبح الاجتماعات أكثر تشويقًا (الأشخاص الذين ينتجون منتجات أو خدمات ممتعة غالبًا ما يستمتعون بأنفسهم). وأنا لست مضطرًا لأن أكون جزءًا من عمل دعاية زائف" .

"ستيفن ساجمستر"
مصمم

إن السعى للحصول على وظيفة جديدة يجعلك تكتسب المهارات اللازمة لتأدية معظم الوظائف. فالأفراد المغامرون ربما يكونون قادرين على تحقيق بعض الاستقلالية فى المهمة، والزمن، والأسلوب – لكن الاستقلالية مع الفريق أمر معقد. وهذا هو السبب الذى يجعل الكثيرين يقبلون على المغامرة بتأسيس عمل خاص – لنيل فرصة تكوين فريق العمل الخاص بهم. لكن حتى فى أكثر مواقع العمل تقليدية، ورغم أن هذا النمط لا يزال بعيدًا عن أن يكون هو النمط المعتاد، فإن بعض المؤسسات اكتشفت فضائل توفير بعض الحرية عند اختيار العاملين لمن يعملون معهم.

فمثلاً، فى سلسلة متاجر البقالة العضوية – "هول فود" – لا يقوم المسئولون عن كل قسم بتولى مسئولية التوظيف، بل يتولاها قسم شئون الموظفين. وبعد أن يعمل المرشح للوظيفة ثلاثين يومًا كتجربة مع فريق العمل، يقوم زملاؤه فى

الفريق بالتصويت على ما إذا كان ينبغى تعيينه بدوام كامل أم لا. وفى شركة "دبليو إل جور وشركاه" – منتجة قماش "جورج تيكس" – يوجد مثال آخر على نظام التشغيل موتيفيشن ٣٫٠، فأى شخص يطمح فى الترقى وقيادة فريق لا بد له من أن يجمع من الأفراد من هم مستعدون للعمل معه.

وتعتبر القدرة على تجميع فريق كرة سلة من مواهب الشركة هى أيضًا من بين نتائج نسبة الـ ٢٠٪ الحرة فى العمل. هذه المبادرات عادة ما تمثل جزءًا من نشاط الشركة، فتربط الأشخاص الذين يتشاركون فى نفس الاهتمامات إن لم يكونوا يتشاركون فى نفس القسم. وكما ذكر مهندس شركة "جوجل" "بهارات ميديراتا" لصحيفة نيويورك تايمز: "لو كانت فكرة الـ ٢٠٪ الحرة من وقت عملك هى لمنتج جديد، فعادة ما سيكون سهلًا أن تجد بعضًا من العقول القريبة لك وتبدأوا معًا فى العمل على هذا المشروع"، وعندما يحين الوقت للقيام بتغييرات منهجية أكبر فى المؤسسة، يرى "ميديراتا" أن الاستقلالية للفريق ربما تكون هى الأكثر أهمية فى ذلك التغيير. فهذه الجهود تتطلب ما يطلق عليه "مجموعة مصغرة" – وهى فريق صغير ذاتى التكوين ليس لديه أى ميزانية تقريبًا وربما قدر أقل من السلطة، لكنها تحاول القيام بإحداث تغيير فى الشركة، فمثلًا، شكَّل "ميديراتا" مجموعة اختبار مصغرة لتشجيع المهندسين داخل الشركة على تطبيق طريقة أكثر كفاءة فى نظام اختبار الحواسيب. هذه المجموعة الصغيرة غير الرسمية التى تشكلت من فريق ذاتى التشكيل وبدون توجيه من الإدارة العليا "قلبت الشركة رأسًا على عقب ببطء".[٢٠]

ومع هذا، فإن الرغبة فى الاستقلالية غالبًا ما تصطدم بقيود أخرى. ففى إحدى المفاجآت التى حدثت عندما قامت شركة "أتلاسيان" بتفعيل تجربة الاستقلالية فى المهام تجلت فى أن معظم الموظفين درجوا أنفسهم فى إطار تجربة الـ ٢٠٪ من الوقت الحر. فما السبب؟ هو أنهم لم يرغبوا فى خذلان زملاء الفريق الحاليين بهجرهم للمشروعات التى كانوا ينفذونها معًا فى ذلك الوقت.

ورغم أن استقلالية الفريق هى آخر العناصر التى يتم تطويرها من بين عناصر الاستقلالية الأربعة، فإن القوة المتنامية لشبكات التواصل الاجتماعى وتطور تطبيقات الهاتف المحمول جعلت من هذا الشكل من أشكال الاستقلالية أمرًا أيسر فى إنجازه – وبطرق تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة. والمثال الجلى على ذلك هو مشاريع المصدر المفتوح التى ذكرتها فى الفصل الأول، والتى يقوم فيها فريق متخصص ذاتى التشكيل بابتكار متصفح جديد مثلًا أو بناء نظام تشغيل أفضل. ومرة أخرى، ها هو العلم يؤكد قيمة تجد مؤسسات العمل التقليدية صعوبة فى تبنيها. وتشير أبحاث كثيرة إلى أن الأشخاص الذين يعملون فى إطار فريق ذاتى التشكيل يكونون أكثر رضا فى عملهم من أولئك الذين يعملون فى فرق يتم تشكيلها بشكل إجبارى.[٢١] كما أظهرت دراسات "ديسى" وآخرين أن الأفراد الذين يتمتعون بقدر أكبر من التحفيز الداخلى هم الأفضل كزملاء فى الفريق.[٢٢] وهذا يجعل من الاحتمالات الممكنة على هذا الصعيد هائلة. فإذا أردت العمل مع أصحاب النمط السلوكى "آى"، فالطريقة المثلى لذلك هى أن تكون واحدًا من هؤلاء. فقد ثبت أن الاستقلالية أمر معدٍ.

فن الاستقلالية

فكر للحظات فى الفنانين العظام الذين مروا على الدنيا فى المائة عام الأخيرة وكيف كانوا يعملون – أناس من أمثال "بابلو بيكاسو" و "جورجيا أوكيفى" و "جاكسون بولوك". فعلى خلاف أغلبيتنا، لم يعتمدوا قط نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. فلم يقل لهم أحد يومًا ما: يجب عليك *أن ترسم هذا النمط من الصور. يجب عليك أن تبدأ الرسم فى الثامنة والنصف صباحًا بالضبط. يجب عليك أن ترسم مع الأفراد الذين سنحددهم لك. يجب عليك أن ترسم بهذه الطريقة*. فالفكرة فى حد ذاتها تبدو مضحكة للغاية.

ولكن هل تعلم؟ إنها فكرة مضحكة بالنسبة لك أنت أيضًا. فسواء كنت تعمل فى إصلاح الأحواض أو فى البقالة أو تبيع السيارات أو تكتب خطة درس ستلقيه، فأنا وأنت بحاجة إلى الاستقلالية تمامًا كما يحتاج إليها أى رسام عظيم.

ولكن تشجيع الاستقلالية لا يعنى إهمال مبدأ المحاسبة. فمهما كان نظام التشغيل الذى نطبقه، فإنه ينبغى على الناس أن يكونوا مسئولين عن أعمالهم. لكن هناك طرقًا مختلفة لإنجاز تلك الغاية، كل منها يتأسس على افتراضات مختلفة عن حقيقة هويتنا. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ أن الناس إذا كانوا يمتلكون الحرية، فإنهم سوف يتهربون من العمل — وأن الاستقلالية هى سبيل لتجاوز إمكانية المحاسبة. أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، فلديه افتراض مختلف. إنه يسلم أساسًا بأن الناس يرغبون فى أن تتم محاسبتهم على أعمالهم — وهذا يؤكد أن تولى زمام السيطرة على المهمة والوقت والأسلوب والفريق هو السبيل إلى تحقيق هذه الغاية.

وبالطبع، لأن معظم بيئات العمل لا تزال تعتمد بالأساس على افتراضات نظام التشغيل القديم، فإن التحول إلى الاستقلالية لن يحدث — أو غالبًا لا يمكن — دفعة واحدة. فلو أننا دفعنا الناس للخروج من بيئات العمل المسيطرة، وهم لا يعرفون شيئًا آخر غيرها، وألقينا بهم داخل بيئة عمل تركز على النتائج فقط للحصول على استقلالية مطلقة، فسوف يعانون. ينبغى على المؤسسات — كما يقول "ريتشارد رايان" — أن تجد "سقالة" لمساعدة كل موظف على أن يجد موطئ قدمه كى يحقق التحول.

والأهم من ذلك هو أن الناس قد يحتفون بجوانب معينة من الاستقلالية أكثر من غيرها، فالبعض قد يتوق للاستقلالية فيما يتعلق بالمهمة، وغيرهم قد يفضلون تطبيقها فى بناء الفريق، وكما أخبرنى "هسيا" المدير التنفيذى لشركة "زابوس" فى رسالة إلكترونية: "لقد أظهرت الدراسات أن السيطرة المتصورة للفرد هى مكون مهم من مكونات السعادة. إلا أن شعور الناس نحو ما يرغبون فى السيطرة عليه مختلف من شخص لآخر؛ ولذا فإننى لا أعتقد

أن ثمة جانبًا من جوانب الاستقلالية يعتبر هو الأهم من غيره على الإطلاق. فالأفراد المختلفون لهم رغبات مختلفة بطبيعة الحال؛ ولذا فإن الأفضل لأى صاحب عمل أن يرى الأكثر مناسبة لكل فرد لديه".

ومع أن رغبات هؤلاء الأفراد تعبر عن نفسها فى الظاهر، فإنها تنمو جميعًا من جذور مشتركة. لقد خلقنا لنكون لاعبين ولسنا بيادق بأيدى غيرنا، ونحن معنيون بأن نكون أفرادًا موجهين ذاتيًا، ولسنا أفرادًا ذوى توجيه آلى. ونحن مفطورون على أن نكون من أصحاب النمط السلوكى "آى". ولكن القوى الخارجية – والتى من بينها فكرة أنه ينبغى "إدارة" الناس – قد تحالفت على تغيير الوضع الافتراضى لنا ليكون النمط السلوكى "إكس". فإذا ما قمنا بتحديث البيئة التى نعيش فيها – ليست بيئة العمل وحسب، ولكن كذلك المدرسة والمنزل – وإذا ما أدرك القادة حقيقة الوضع البشرى وكذلك العلم الذى يدعم تلك الحقيقة، فبالإمكان أن نعيد أنفسنا وزملاءنا إلى الوضع الطبيعى الأصلى.

لقد قال لى "رايان": "إن مسار التاريخ البشري يسير بشكل دائم فى اتجاه قدر أعظم من الحرية. وهناك سبب يبرر هذا، وهو ميلنا الطبيعى إلى الاندفاع فى هذا الاتجاه. ولو أننا كنا دمى بلاستيكية كما يظن (بعض) الناس، ما كان هذا ليحدث. لكن شخصًا ما وقف أمام دبابة فى الصين. والنساء اللاتى طالما أُنكر حقهن فى الاستقلالية، ظللن يدافعن عن حقوقهن. هذا هو مسار التاريخ. هذا هو الذى يجعل الطبيعة البشرية فى النهاية – إذا أدركت ذاتها – تقدم على ذلك من خلال تحقيق الاستقلالية".

الفصل ٥

البراعة

لست مضطرًا لأن تراقب ما يفعله أى
شخص لتعرف إن كانت تلك صنعته،

عليك فقط أن تراقب عينيه:
سواء كان طباخًا يصنع صلصة، أو جراحًا

يخط بمشرطه شقًا، أو موظفًا ينجز بوليصة
شحن،

فإنها تحمل ذات التعبير، وينسى الشخص
نفسه فى عمله.

كم هى جميلة هاتان العينان،
تلك العينان اللتان تذوبان فى العمل.

ـــ "دبليو. إتش. أودين"

كان "ميهالى سيكزينتميهالى" ذو العشر سنوات – فى صباح يوم من صيف عام ١٩٤٤ – يقف على رصيف محطة قطار بودابست، بالمجر، مع أمه وأخويه، وما يقارب من سبعين قريبًا أتوا لوداعهم. كانت الحرب العالمية الثانية مستعرة، وكانت المجر عضوًا مترددًا فى دول المحور، فقد كانت محصورة بين جميع

الأركان السياسية والجغرافية. وكان النازيون يحتلون البلد انتقامًا لمفاوضات السلام السرية التى أجرتها المجر مع الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى. وفى ذات الوقت، كانت القوات السوفيتية تزحف باتجاه عاصمة البلاد.

كان الوقت قد حان للمغادرة. ولذا اعتلى الأربعة قطارًا متجهًا نحو فينيسيا، فى إيطاليا، حيث كان يعمل والد "سيكزينتميهالى" دبلوماسيًّا. ومع توغل القطار فى اتجاه الجنوب الغربى، كانت القنابل تنفجر فى الأنحاء. وكان الرصاص يمرق ممزقًا نوافذ القطار، بينما كان الجنود المسلحون على متن القطار يردون بإطلاق النار على المهاجمين. انكمش الغلام ذو السنوات العشر تحت مقعده مذعورًا لكنه لم يكن غاضبًا بالقدر ذاته.

يحكى لى الرجل بعدها بما يقارب خمسة وستين عامًا فيقول: "لقد أذهلنى بشدة أن البالغين فى هذا العالم لا يعرفون شيئًا عن طريقة إدارة حياتهم".

كان قطاره هو الأخير الذى يعبر نهر الدانوب لسنوات تلت ذلك. فبعد مغادرة هذه القطار بقليل، دمرت الهجمات الجوية جسور المجر الرئيسية. وكانت عائلة "سيكزينتميهالى" متعلمة ومترابطة، لكن الحرب سحقت حياتهم. ومن بين الأقارب الذين كانوا على رصيف المحطة ذلك اليوم، مات أكثر من النصف فى الشهور الخمسة التى تلت ذلك. وقد قضى أحد إخوة "سيكزينتميهالى" ست سنوات فى أعمال شاقة بجبال الأورال. وقتل أخ آخر وهو يحارب ضد السوفيت.

يقول "سيكزينتميهالى" متذكرًا أيامه هذه: "إن التجربة فى إجمالها دفعتنى للتفكير، لا بد أن هناك سبيلًا أفضل للحياة غير هذا الطريق".

من الإذعان إلى الانخراط

إن السيطرة هى نقيض الاستقلالية. وبما أنهما على طرفى النقيض من الأنماط السلوكية، فإن كلًا منهما يقود إلى وجهة مختلفة تمامًا. فالسيطرة

تقود إلى الإذعان؛ والاستقلالية تقود إلى الانخراط. وهذه التفرقة تقود إلى العنصر التالى فى النمط السلوكى "آى": إنها البراعة - الرغبة فى تحسين الأداء أكثر وأكثر فى أمر معين يهم صاحبه.

وكما أوضحت فى الجزء الأول، فإن هدف نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ هو تشجيع الناس على فعل أمور معينة بطريقة معينة - مما يعنى دفعهم للإذعان. ولتحقيق هذا الهدف، ليس هناك من المحفزات ما هو أكثر فاعلية من حزم الجزر والتهديد بعصا كلما لزم الأمر. وهذا بالطبع طريق نادرًا ما يقود إلى إشباع الرغبات الذاتية. ولكنه يتمتع ببعض المنطق باعتباره إستراتيجية عمل اقتصادية. فبالنسبة للأعمال الروتينية - وهى نوع الأعمال الذى ميز معظم العمل فى القرن العشرين - يعتبر تحقيق درجة كاملة من الإذعان أمرًا كافيًا تمامًا.

لكن هذا الأمر كان فى الماضى، فبالنسبة للأعمال التى تكون السمة العامة للقرن الحادى والعشرين، تصبح هذه إستراتيجية قاصرة، بل قاصرة جدًّا. إن حل المشكلات المعقدة يحتاج إلى عقل باحث يقظ واستعداد للتجريب للوصول إلى حل مبتكر. وفى الوقت الذى يسعى فيه نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ إلى الإذعان، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ يسعى إلى الانخراط. وليس سوى الانخراط هو ما يقود إلى البراعة. فإن السعى إلى البراعة - وهو جزء مهم - غالبًا ما يكون هو الجزء الساكن من المحفز الثالث لدينا، وقد أصبح أساسيًّا فى تشكيل طريق الواحد منا فى الاقتصاد فى الوقت الحالى.

وللأسف، فإنه رغم السيرة الحسنة التى تتمتع بها كلمات من قبيل "التمكين" فى أروقة المؤسسات، فإن السمة الغالبة فى بيئة العمل الحديثة هى فقدان الانخراط فى العمل وإهمال البراعة. ويشير بحث مطول أجرته مؤسسة "جالوب" عن هذا الموضوع فى الولايات المتحدة إلى أن أكثر من ٥٠٪ من الموظفين غير منخرطين فى العمل - وما يقارب من ٢٠٪ منفصلون بشكل كامل، وتقترب التكلفة الكلية لكل هذا الانفصال من ٣٠٠ مليار دولار سنويًّا

كخسارة فى الإنتاجية – وهو مبلغ يفوق الناتج القومى الإجمالى للبرتغال أو سنغافورة.[1] إلا أنه وبالمقارنة، تعتبر الولايات المتحدة هى جنة حقيقية للعمل المتبع للنمط السلوكي "آى". ووفق شركة الاستشارات "ماكينزى وشركاه"، فإنه فى بعض الدول توجد نسبة لا تتعدى ما بين اثنين وثلاثة فى المائة من الموظفين المنخرطين تمامًا فى أعمالهم.[2]

وعلى ذات القدر من الأهمية، فإن الانخراط فى العمل كسبيل للتمكن يعتبر قوة دافعة كبيرة لحياتنا الشخصية. وبينما يعتبر الإذعان إستراتيجية فعالة للبقاء المادى، فإنه يكون أداة وضيعة إذا تعلق الأمر بتحقيق الرضا الذاتى الشخصى. إن الاستمتاع بحالة من الرضا عن الحياة أكثر تعقيدًا من مجرد الوفاء بمتطلبات من هم فى موقع السيطرة. إلا أننا فى مكاتبنا ومدارسنا نسير قريبًا جدًا من الإذعان ونبتعد تمامًا عن الانخراط فى العمل، فالأول يمكنه أن يعبر بك نهارك، لكن ليس سوى الأخير هو ما تعيش معه ليلك. وهذا يعيدنا مرة أخرى إلى قصة "سيكزينتميهالى".

فى سنوات صباه الأولى، وبعد أن كان شاهدًا على فظاعات ألمانيا النازية ثم سيطرة السوفيت على بلاده، كان "سيكزينتميهالى" قد بلغ ذروة سأمه من أسلوب الإذعان وبدأ التطلع إلى الانخراط. ولكنه لم يجد الانخراط فى المدرسة. فترك المدرسة الثانوية وهو فى سن الثالثة عشرة. وبعدها ولمدة عقد تقريبًا، عمل فى عدد من دول أوروبا الغربية وفى سلسلة من الوظائف، بعضها أغرب من بعض، وذلك لكى يساعد نفسه. وأملًا فى أن يجد جوابًا عن سؤال طفولته الأكبر عن سبيل أفضل للحياة، أخذ فى قراءة كل شىء تصل إليه يداه فى شتى ألوان الفكر. لكن ما تعلمه لم يحقق له الرضا. ولم يتحقق له هذا الرضا إلا عندما اصطدم دون قصد بمحاضرة لـ "كارل يونج" حيث سمع منه للمرة الأولى عن الفلسفة وقرر أنها ربما تحمل الأسرار التى يسعى لها.

ولذا فإنه فى عام ١٩٥٦، وفى سن الثانية والعشرين، سافر "سيكزينتميهالى" إلى الولايات المتحدة لدراسة الفلسفة. وصل إلى شيكاغو، شاب متسرب من

المدرسة الثانوية ليس معه سوى دولار وربع دولار فى جيبه وعلاقته الوحيدة باللغة الإنجليزية لم تكن سوى قراءته لحلقات بوجو الهزلية بالإضافة إلى أن علاقته بالمجريين فى شيكاغو ساعدته على إيجاد وظيفة ومكان يقيم فيه وكذلك فإن معرفته باللاتينية، والألمانية، وحلقات بوجو ساعدته على اجتياز امتحان المهارات اللغوية للغة لم يسبق له أن تحدثها أو قرأ بها ثم التحق بجامعة إلينوى، فى شيكاغو، وكان يتلقى الدروس فى النهار ويعمل مراجع حسابات بأحد الفنادق فى المساء، وأخيرًا أنهى دراسته بجامعة شيكاغو فى قسم الفلسفة، والذى حصل منه – بعد تسع سنوات فقط من وصوله إلى أمريكا – على الدكتوراة.

لكن "سيكزينتميهالى" رفض أن يكتفى بالتحويم حول الأسس الرئيسية للمجال الذى درسه. وقد أخبرنى فى أحد صباحات فصل الربيع منذ عهد بعيد، أنه أراد استكشاف "النهج الإيجابى، والإبداعى، والخلاق للحياة بدلًا من تلك النظرة العلاجية المرضية التى أرساها "سيجموند فرويد" وبدلًا أيضًا من العمل الآلى الميكانيكى لـ "بى. إف. سكينر" وغيره ممن اختصروا السلوك البشرى إلى محفز واستجابة"، لقد قاده بحثه عن الإبداع إلى دراسة اللعب. واستكشافه للعب فتح عليه نظرة عن التجربة الإنسانية التى أدت بدورها إلى الشهرة التى حققها.

أثناء اللعب، يستمتع معظم الناس بما يسميه "سيكزينتميهالى" (تجربة الهدف الذاتى) – والكلمة الإنجليزية autotelic ، منحدرة من أصل لاتينى لكلمتى auto بمعنى ذات، و telic بمعنى هدف أو غاية. فى تجربة الهدف الذاتى، يكون الهدف مشبعًا للذات؛ حيث يكون النشاط ذاته هو المكافأة المنتظرة، فالرسامون الذين لاحظهم أثناء بحثه للدكتوراة، كانوا ينخرطون تمامًا فيما كانوا يفعلونه حتى إنهم يبدون كما لو كانوا فى إغماءة أو غفوة. وبالنسبة لهم، يمر الوقت سريعًا جدًّا ويتراجع تمامًا شعورهم بالواقع المحيط. فقام بالبحث عن غير هؤلاء ممن ينجذبون إلى هذا النوع من الأعمال – متسلقى

الصخور، لاعبى الكرة، السباحين - وحاورهم ليكتشف العنصر الذى يحول النشاط إلى غاية ذاتية. وكان الأمر محبطًا. فقد كتب بعد ذلك قائلًا: "عندما يحاول الناس استرجاع حالتهم الشعورية أثناء تسلق جبل، أو عزف مقطوعة موسيقية رائعة، كنت أجد إجابات نمطية تمامًا وغير شافية".[٢] لقد كان بحاجة لسبر أغوار تجارب الأشخاص فى اللحظة. وفى منتصف السبعينات من القرن الماضى، خرجت على الناس تكنولوجيا جديدة جريئة - يمكن أن يراها أى فتى فى الحادية والعشرين من عمره الآن تكنولوجيا متخلفة تمامًا - كانت هى الملجأ: إنها تكنولوجيا جهاز الاتصال الإلكترونى أو البيجر.

جعل "سيكزينتميهالى" - الذى كان يدرس حينئذ فى جامعة شيكاغو ويدير معمل علم النفس الخاص به - برفقته أحد هذه الأجهزة وطلب من طلاب السنة النهائية لديه بأن يتصلوا به عدة مرات فى اليوم بشكل عشوائى. وكلما رن جرس البيجر، قام بتسجيل ما كان يفعله وشعوره فى ذلك الوقت. ويسترجع ذلك فى مكتبه بجامعة "كليرمونت" للدراسات العليا فى جنوب كاليفورنيا حيث يقوم بالتدريس الآن، فيقول: "لقد كان شيئًا ممتعًا، فأنت تحصل على صورة مفصلة عن الكيفية التى يحيا الناس بها حياتهم"، واعتمادًا على هذا الاختبار، طور الرجل نظرية له أسماها "نمذجة التجربة". كان "سيكزينتميهالى" يرن بالبيجر على أشخاص مختلفين ثمانى مرات يوميًا على فترات غير منتظمة ويطلب منهم أن يسجلوا إجاباتهم عن عدة أسئلة قصيرة تدور عن الشىء الذى يفعلونه، ومع من يفعلونه، وكيف يصفون حالتهم الذهنية. فإذا وضعت

"خلال مسيرتى الرياضية، كان الهدف الإجمالى بالنسبة لى هو أن أكون أفضل مما كنت عليه فى تلك اللحظة - سواء فى الأسبوع القادم، أو الشهر القادم، أو السنة القادمة. إن تحسن الأداء كان هدفى. والميدالية ما هى إلا مكافأة نهائية على تحقيق هذا الهدف".

"سبيستيان كو"
عداء المسافات المتوسطة،
والحائز على ذهبيتين أوليمبيتين

مجمـوع هذه الإجابـات على مدار سبعة أيام مع بعضهـا أصبح لديك منشور أو فيلـم قصير عن هـذه الإجابات. فإذا جمعت هذه الإجابـات لعدة أفراد، تكوَّن لديك أرشيف كامل بالتجربة الإنسانية.

ومن خلال هذه النتائج، بدأ "سيكزينتميهالى" إزاحة الطبقات التى كانت تخفى تجربة الهدف الذاتى. ولعل من المهم بالدرجة ذاتها، أنه استبدل بالكلمة اللاتينية الغريبة التى اختطها لنظريته كلمة إنجليزية وجد أن الناس يستخدمونها لوصف هذه اللحظات المثالية: وهى كلمة flow، ومعناها التدفق. إن التجارب الأرقى والأكثر إشباعًا فى حياة البشر هى تلك التى يشعرون فيها بحالة من التدفق، وتلك الحالة الذهنية التى لم يكن معترفًا بها فى السابق، والتى بدت غامضة ومفرطة، ظهر أنه كان من السهل تمامًا فك طلاسمها وفهمها. فى حالة التدفق، تكون الأهداف واضحة. عليك أن تصل إلى قمة جبل، وأن ترمى بالكرة داخل الشبكة، أو تشكل الصلصال على النحو الصحيح تمامًا. والتغذية الراجعة تكون فورية، فقمة الجبل إما أن تصبح أقرب أو أبعد، والكرة إما أن تتجه نحو هدفها أو تضل عنه، والإناء الصلصالى الذى تشكله إما أن يكون أملس أو مستويًا أو غير مستوٍ.

والأهم من ذلك، أنه فى حالة التدفق تكون العلاقة بين ما يجب على الفرد فعله وما يستطيع فعله علاقة مثالية. والتحدى ليس سهلًا تمامًا، ولكنه لم يكن أيضًا غاية فى الصعوبة. فهو أبعد بخطوة أو اثنتين من مستوى قدراته الحالية، مما يوسع من قدرات الجسد والعقل على نحو يجعل الجهد المبذول هو المكافأة الأكثر إسعادًا وإشباعًا. وهذا التوازن يخلق درجة من التركيز والإشباع تفوق كثيرًا ما يكون فى غير ذلك من التجارب اليومية الروتينية، وفى حالة التدفق، يعيش الناس اللحظة بعمق وينتابهم شعورٌ طاغٍ بالسيطرة الكاملة، حتى إن شعورهم بالزمان والمكان وحتى الذات يتلاشى. وبالطبع، فإنهم يكونون فى حالة من الاستقلالية، ولكن الأكثر من ذلك هو أنهم ينخرطون فى العمل.

إنهم كما يصفهم الشاعر "دبليو. إتش. أودين": "ينسون أنفسهم انشغالاً بما يفعلون".

ربما كانت تلك الحالة الذهنية هى التى كان يبحث عنها ذلك الغلام ذو السنوات العشر أثناء اندفاع القطار عبر أوروبا. ربما كان الوصول لحالة التدفق، ليس للحظة بل كمنهج حياة – بقاء تلك "العينين الجميلتين على شاغلها" هو لتحقيق البراعة كطاه أو جراح أو موظف – كان فيها الإجابة عن مسعاه، فربما تكون تلك هى الطريقة التى ينبغى أن نحيا بها حياتنا.

أقفال ذهبية على سفينة شحن

" إن الرغبة فى فعل شىء لأنك ترى أنه أكثر ما يشبعك وأكثر ما يثير تحديك، تستخرج أعلى درجات الإبداع، سواء كان ذلك فى الفن أو العلم أو الأعمال" .

"تريزا أمابيل"
الأستاذة بجامعة هارفارد

منذ سنين عديدة – لا يمكنه تذكر التاريخ بالضبط – وجهت الدعوة إلى "سيكزينتميهالى" إلى دافوس بسويسرا، وكان صاحب الدعوة هو "كلاوس سكواب"، الذى يدير الاجتماع السنوى المغلق لمجموعة القوة ، الدولية فى تلك المدينة، وقد انضم إليه فى الرحلة ثلاثة آخرون من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شيكاغو – "جارى بيكر" و "جورج ستيجلر" و "ميلتون فريدمان" – وكلهم أساتذة اقتصاد، وكلهم حاصلون على جائزة نوبل، واجتمع الرجال الأربعة وصاحب الدعوة على العشاء ذات ليلة وفى نهاية الطعام، سأل "سكواب" الأساتذة عما يعتبرونه المسألة الأكثر أهمية فى الاقتصاد الحديث.

يستذكر "سيكزينتميهالى" القصة قائلًا: "لقد دهشت كثيرًا عندما وجدت أن إجابات "بيكر" و "ستيجلر" و "فريدمان" انتهت لخلاصة واحدة بعبارات مختلفة، وهى "ثمة شىء ما ناقص"" وأنه مع القدرات التفسيرية الهائلة فى الاقتصاد، إلا أنه عجز عن تقديم بيانٍ وافٍ بما فيه الكفاية عن السلوك البشرى، حتى فى مجال الأعمال.

ابتسم "سيكزينتميهالى" وأثنى على بصيرة زملائه. إن مفهوم التدفق الذى قدمه فى منتصف السبعينيات من القرن الماضى، لم يكن عنصر تغيير فوريًا للحال الحاصل. لقد اكتسب بعض القوة الجاذبة عام ١٩٩٠ عندما كتب "سيكزينتميهالى" أول كتبه عن هذا الموضوع واكتسب مجموعة محدودة من المؤيدين فى عالم الأعمال، إلا أن وضع تلك الفكرة موضع التنفيذ فى عمليات حقيقية بمؤسسات حقيقية اتخذ مسار تطور أكثر بطئًا. ففى النهاية، لم يكن فى نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ مكان لفكرة من قبيل فكرة التدفق. إن نظام التشغيل المعتمد للنمط السلوكى "إكس" لا يعارض تبنى الأفراد لتحديات الأداء الأمثل فى الوظيفة، لكنه يفترض أن تلك اللحظات هى مجرد حوادث سعيدة عارضة، أكثر من كونها ظروفًا ضرورية لتقديم عمل أفضل.

لكن هذه النظرة النمطية بدأت فى التغير ببطء وإن كان البطء شديدًا. فالبيانات عن انفصال العمال عن وظائفهم والوارد فى بداية هذا الفصل تظهر أن التكلفة – سواء فى الإشباع البشرى أو فى التعافى المؤسسى – تكون باهظة عندما تكون بيئة العمل خالية من حالة التدفق. وهذا هو ما يدفع عددًا من الشركات إلى محاولة للقيام بالأمر على نحو مختلف. فكما تشير مجلة *فاست كومبانى* أن عددًا من الشركات – من بينها "مايكروسوفت" و "باتاجونيا" و "تويوتا" – قد أدركت أن خلق بيئة عمل تساعد على التدفق تساعد الأفراد على تحقيق البراعة هو إجراء يمكن أن يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفى.[٤]

على سبيل المثال، لقد استخدم "ستيفن فولك" – الذى يشغل منصب نائب الرئيس فى شركة "إريكسون" وهى شركة الاتصالات السويدية

العملاقة – مبادئ التدفق لتسهيل الاندماج بين وحدات الأعمال بالشركة، لقد أقنع المديرين بأن يحددوا مهام عملهم بحيث يكون لدى الموظفين أهداف واضحة وطرق سريعة للحصول على التغذية الراجعة. وبدلاً من الالتقاء بالموظفين مع اتهاماتهم فى لقاء مراجعة أداء سنوي واحد، فإن المديرين جلسوا مع الموظفين جلسات مواجهة ست مرات فى السنة، تصل مدة كل منها غالبًا إلى تسعين دقيقة، وذلك لمناقشة مستويات الانخراط فى العمل والطريق نحو البراعة. وقد نجحت إستراتيجية العمل المعتمدة على التدفق حتى إن شركة "إريكسون" قامت بتطبيقها فى مكاتبها بشتى أنحاء العالم. بعد هذا انتقل "فولك" إلى شركة "جرين جاركو" وهى شركة إمدادات وشحن عملاقة بالسويد، وهناك طور طريقة لتدريب المديرين على كيفية العمل بنمط التدفق. ثم طلب منهم أن يلتقوا بأطقم العمل التابعة لهم ليروا إن كانوا مرتبكين أو غير مرتبكين فى العمل، وتعديل المهام المطلوبة بحيث تحقق حالة التدفق. وبعد عامين من إعادة الهيكلة الإدارية، عادت شركة "جرين جاركو" المملوكة للدولة إلى الربح للمرة الأولى منذ ١٢٥ سنة – وقد أكد كبار مديريها أهمية أسلوب التدفق باعتباره السبب الرئيسى فى هذا النجاح.[٥]

وبالإضافة إلى ذلك، فهناك دراسة أجريت على ١١٠٠٠ عالم ومهندس فى مجال الصناعة ممن يعملون فى الولايات المتحدة، تشير إلى أنهم وجدوا أن رغبتهم فى خوض تحدٍّ ذهنى – بمعنى الحاجة إلى البراعة والتمكن من شىء جديد وجذاب – كان هو المحفز الأكبر لزيادة الإنتاجية، فالعلماء الذين يحركهم محفز داخلى ينتجون عددًا أكبر من براءات الاختراع من أولئك الذين لا يحركهم سوى المال، حتى مع التحكم فى حجم الجهد الذى تبذله كل مجموعة.[٦] (بمعنى أن مجموعة التحفيز الخارجى عملت بالقدر نفسه من الوقت والجهد الذى عمل به أصحابهم من أتباع النمط السلوكى "آى"، ولكن حجم إنجازهم كان أقل – ربما لأنهم بذلوا قدرًا أقل من وقت عملهم فى حالة تدفق).

وبعد ذلك يأتى "جينوفا تشين"، وهو مصمم ألعاب شاب، الذى وضع فى عام ٢٠٠٦ أطروحة الماجستير الخاصة به فى الفنون الجميلة عن "نظرية سيكزينتميهالى". ويرى "تشين" أن ألعاب الفيديو يمكن أن تكون الموفر الأنقى والخالص لتجارب التدفق، لكن هذا لأن العديد من الألعاب تقتضى قدرًا هائلًا من الالتزام. وقد سأل نفسه: لمَ لا يوفر تصميم أية لعبة الإحساس بالتدفق بالنسبة للاعب العادى؟ وباستخدام مشروعه البحثى كمعمل تجريبى له، صنع "تشين" لعبة يستخدم فيها اللاعبون فأرة الكمبيوتر لتوجيه مخلوق شبيه بالأميبا على ساحة محيط خيالى وهى تلتهم بنهم مخلوقات أخرى فيكبر حجمها قليلًا قليلًا. وفى الوقت الذى تتطلب فيه معظم الألعاب من لاعبيها بأن يتنقلوا عبر سلسلة معدة مسبقًا من المستويات المهارية، فإن "تشين" سمح لهم بتطوير واستكشاف أية طريقة يريدونها فى سبيل الفوز. وعلى خلاف بقية الألعاب التى ينهى الفشل فيها اللعبة، فإن لعبة "تشين" تدفع فقط باللاعب إلى مستوى يناسب قدراته بشكل أكبر. وقد أسمى "تشين" لعبته flow أو التدفق. وقد حققت اللعبة نجاحًا هائلاً. وقد مارس اللعبة على الإصدار المجانى منها على الإنترنت ثلاثة ملايين لاعب. (يمكنك أن تجد تلك اللعبة على الموقع http://intihuatani.usc.edu/cloud/flowing/)، أما الإصدار التجارى، الذى تم تصميمه لصالح مجموعة ألعاب بلاى ستيشن، فقد تم تنزيله من على الإنترنت أكثر من ٣٥٠٠٠٠ مرة وحصد قدرًا كبيرًا من الجوائز، وقد استخدم "تشين" تلك اللعبة ليبدأ شركة خاصة به، والتى بنيت على أساس مبدأ التدفق ولعبة التدفق، وسريعًا ما فازت بعقد تطوير ثلاث ألعاب من شركة سونى، وهو شىء لم يسمع به من قبل لشركة مبتدئة يديرها مصمم ألعاب فى السادسة والعشرين من عمره.

إن شركة "جرين جاركو"، وشركة الألعاب، والشركات التى توظف علماء مخترعين تستخدم فى الأساس أسلوبين اثنين لا تتبعهما الشركات المنافسة الأقل فهمًا. الأول، هو أنها تعطى موظفيها ما أطلق عليه "مهام السهل الممتنع"

– وهى معضلات ليست بشديدة الصعوبة ولا بشديدة السهولة، فلا هى بالغة التعقيد ولا بالغة البساطة. فمن المصادر الرئيسية للإحباط فى بيئة العمل هو ذلك التناقض الدائم بين ما يجب على الناس فعله وما يمكنهم فعله، فعندما يفوق ما ينبغى عليهم فعله عن حدود إمكاناتهم، يكون التوتر هو النتيجة، وعندما يكون ما يجب فعله أدنى بكثيرٍ من قدراتهم على الفعل، تكون النتيجة هى الملل. (حتى إن "سيكزينتميهالى" سَمَّى كتابه الأولى عن تجارب الغاية الذاتية باسم *Beyond Boredom and Anxiety*). ولكن عندما يكون التناسب دقيقًا بين الأمرين، تكون النتائج مبهرة. وذلك هو جوهر التدفق. إن مهام السهل الممتنع تمنحنا التجربة القوية للمعايشة الكاملة، تجربة البقاء على حد السكين بين الإجادة والفشل – كما وصفها الرسام "فريتز سكولدر" بأنها "السير على الحبل بين المصادفة والنظام".

الحيلة الثانية التى تستخدمها المؤسسات الذكية لزيادة حالة التدفق فى العمل وزيادة فرص موظفيها فى تحقيق البراعة الكاملة هى أنها تقوم بتحفيز الجانب الإيجابى فى "تأثير سواير". تذكر من الفصل الثانى أن بالإمكان تحويل اللعب إلى عمل من خلال المكافآت الخارجية، لكن من الممكن أيضًا أن تسير بالأمر فى الاتجاه العكسى – فتحيل العمل إلى لعب. فبعض المهام فى العمل لا تمنح تلقائيًّا شحنات من التدفق، لكن يبقى علينا القيام بها. ولذا فإن الشركات الذكية هى التى تمنح موظفيها الحرية فى تناول أعمالهم على نحو يتيح قدرًا أكبر من التدفق للمهام الروتينية اليومية. وقد درس كل من "إيمى ريزنفيسكى" و "جين ديتون" – وهما أستاذتان فى كلية إدارة الأعمال – هذه الظاهرة بين عمال النظافة فى المستشفيات والمرضين ومصففات الشعر. وقد وجدتا، مثلاً، أن بعضًا من طاقم النظافة فى المستشفيات، بدلًا من الالتزام بالحد الأدنى من المهمة الموكلة إليهم، فإنهم يتولون مهام جديدة – من الدردشة مع المرضى إلى العمل على تسهيل مهمة المرضات. وإضافة هذه المهام الأكثر إشغالاً تزيد من حجم رضا عمال النظافة عن مهمتهم وتحسن من رؤيتهم لمهاراتهم، ومن خلال إعادة رسم صورة للأعمال التى يقومون بها،

فإنهم يساعدون فى جعل العمل شيئًا أكثر إمتاعًا وإشباعًا. وتقول "ريزنفيسكى" و "ديتون": "حتى فى المهام الأقل فى درجة الاستقلالية، يمكن للموظفين خلق أبعاد جديدة للبراعة".[٧]

القوانين الثلاثة للبراعة

إن التدفق أمر أساسى فى تحقيق البراعة؛ ولكن التدفق ليس ضمانًا لتحقيق تلك البراعة – لأن المفهومين يشتغلان على أفقين مختلفين من الزمن. فأحدهما يحدث فى لحظات، أما الآخر فيكشف عن وجوده فى شهور، أو سنوات، أو ربما عقود. فأنا وأنت قد نبلغ حد التدفق صباح غدٍ – لكن أيًا منا لن يصل إلى حالة الإجادة بين عشية وضحاها.

فكيف لنا إذن أن ندرج التدفق فى إطار سعينا نحو شىء يذهب بنا بعيدًا ويحتاج إلى وقت أطول؟ ما الذى يمكننا فعله لننحو منحى البراعة، الذى هو أحد أهم عناصر النمط السلوكى "آى"، فى مؤسساتنا وحياتنا؟ عدد قليل من علماء السلوك هم من قدموا إجابات مبدئية عن هذه الأسئلة، وأظهرت استنتاجاتهم أن البراعة ترتبط بثلاثة قوانين قد تكون غريبة نوعًا ما.

البراعة عبارة عن طريقة تفكير

كما هى الحال مع أمور كثيرة فى حياتنا، فإن السعى لتحقيق البراعة مسألة متعلقة بكاملها بالعقل. هذا على الأقل ما هو اكتشفته"كارول دويك".

كانت "دويك" – وهى أستاذة لعلم النفس فى جامعة ستانفورد – تدرس التحفيز والإنجاز لدى الأطفال والمراهقين الصغار على مدى ما يقرب من

> *"حدد لنفسك ما ترغب حقًا فى أن تبرع فيه، واعلم أنك لن تشعر بالرضا أبدًا حتى تحقق ذلك، وتقبل هذه الحقيقة بصدر رحب".*
>
> "روبرت بى ريتش"
> وزير العمل الأمريكى الأسبق

أربعين سنة، ممـا جمع لها قدرًا هائلًا من البحث الجاد والخبرة مما جعلهـا نجمة كبرى فى علم السلـوك المعاصـر. الخلاصـة المميـزة لـ "دويـك" هـى أن ما يؤمـن بـه النـاس هو مـا يشكل إنجازهـم. إن اعتقادنـا بشـأن أنفسنـا وبشـأن طبيعـة قدراتنا – أو مـا نطلق عليـه "النظريات الذاتية" – هو الذى يقـرر الكيفية التى نفسر بهـا خبراتنا وتجاربنا ويمكن أن يضع الحدود لمـا يمكننا إنجازه، ورغم أن جل بحثهـا كان عـن معارف تتعلـق "بالذكاء"، فإن مـا وصلت إليـه ينطبق بالقدر نفسـه على معظم القدرات البشرية. وهى تلخص القانون الأول للبراعة فتقول: *البراعة هى طريقة تفكير.*

ووفقًـا لـ"دويك"، يمكـن أن يحتفظ الناس بنظرتـين مختلفتين عن مستوى ذكائهـم. هؤلاء الذين لديهم "نظرية الكيـان" يؤمنون بأن الذكاء مجرد كيان. إنـه كم موجود لدينـا، وهو قدر محـدود لا يمكننا الزيادة فيـه، وأولئك الذين يؤمنـون بنظرية "الإضافة" يرون رؤية مختلفة لذلك. فهم يرون أنه مع إمكانية التفاوت بين حجم ذكاء شخص وآخر، فإنه شىء – يمكننا فى النهاية مع بعض الجهـد – أن نزيد عليه. وبالمقارنة بالصفـات العضوية، اعتبر العلماء المتبنون لنظريـة الإضافـة أن الذكاء مثل القوة البدنيـة. (إن أردت أن تكون أقوى بدنيًّا فعليـك التدرب على رفـع الأثقال الحديدية)، أما واضعـو نظرية الكم المحدود فقد شبهوه بالطول. (إذا أردت أن تصبح أكثر طولًا، فلن تجد لذلك سبيلًا).*

* فى كتابها الصادر فى عام ٢٠٠٦ بعنوان *Mindset: The New Psychology of Success*، والذى أرشحه فى جزء مجموعة أدوات النمط السلوكى "آى"، تشير "دويك" إلى هذين الرأيين باسم "طريقة التفكير الثابتة" و "طريقة التفكير المتطورة".

فـإن كنـت تؤمن بـأن الذكاء كم محدد، إذن فـإن أية مواجهة ذهنيـة أو مهنية ستصبـح مقياسًـا لحجم ما تملك من الـذكاء. وإن كنت تـرى أن الذكاء شىء يمكنك زيادته، فإن القدر نفسه من المواجهات سيصبح فرصًا لإمكانية الزيادة. من وجهة النظر الأولى، يكون الذكاء أمرًا يمكنك إبرازه، ومن الوجهة الأخرى، يكون شيئًا يمكنك تطويره.

هاتان النظريتان الذاتيتان تقودان إلى دربين مختلفين تمامًا — أحدهما يتجه بنا نحو البراعة والآخر لا يؤدى لذلك، انظر إلى الأهداف مثلًا. تقول "دويك" إنها تأتى فى شكلين مختلفين — أهداف الأداء وأهداف التعلم. فالحصول على امتياز فى دروس اللغة الفرنسية هو هدف أداء، أما القدرة على التحدث باللغة الإنجليزية هو هدف تعلم. تقول "دويك": "إن كلا الهدفين شائع وعام بين الناس جميعًا، وكلاهما يشحذ الهمة إلى الإنجاز".[^] لكن واحدًا منهما فقط هو ما يقود إلى البراعة. وفى عديد من الدراسات، وجدت "دويك" أن إعطاء الأطفال هدفًا خاصًا بالأداء (مثل الحصول على درجة عالية فى أحد الاختبارات) يأتى بنتائج فعالة بالنسبة للمشكلات المباشرة نسبيًا لكنه غالبًا ما يحد قدرة الطلاب على تطبيق المفاهيم النظرية على مواقف جديدة. فمثلًا، فى إحدى الدراسات، طلبت "دويك" من أحد زملائها بتحديد مجموعة مبادئ علمية يقوم بتعلمها مجموعة من طلاب الصف الأول الثانوى، محددة لنصف هؤلاء الطلاب هدفًا أدائيًا ونصفهم الآخر هدفًا تعليميًا، وبعد أن أعلنت المجموعتان استيعابهما للمادة الدراسية المحددة، طلب الباحثان من الطلاب تطبيق هذه المعرفة النظرية على مجموعة جديدة من المشكلات، تتعلق بما درسوه لكنه لا ينطبق عليه تمامًا. فالطلاب الذين حُدِّدَت لهم أهداف تعليمية أحرزوا درجات أكبر فيما يتعلق بالحلول الخلاقة. كما أنهم قضوا وقتًا أكبر وجربوا عددًا أكبر من الحلول. وكتبت "دويك" تقول: "مع تحديد هدف معرفى تعليمى، ليس على الطلاب أن يشعروا بأنهم مهرة فى شىء معين حتى يواصلوا

متابعة العمل والتجريب، فهدفهم فى النهاية هو التعلم وليس إثبات الذكاء".[٩]

بالتأكيد، تقود النظريتان الذاتيتان إلى رؤيتين مختلفتين تمامًا للجهد. فبالنسبة لأتباع نظرية الإضافة، يعتبر بذل الجهد أمرًا إيجابيًّا؛ لأن القدرة فى عرف هؤلاء أمر يمكن توسعته والزيادة فيه، فإنهم يعملون بجهد كبير كسبيل للتحسن. وعلى النقيض، كما تقول "دويك" فإن: "نظرية الكم المحدد... هى نظام يستلزم وصفة معينة لتحقيق النجاحات السهلة". وبهذا الفهم، إن كان عليك أن تعمل بجهد كبير، فهذا يعنى أنك لست بارعًا بما يكفى، ومن ثم فإن الناس يختارون الأهداف السهلة، والتى حين يتم إنجازها، فهى تؤكد حجم قدراتهم الموجود فعلًا ولكن الإنجاز لا يفعل شيئًا لزيادتها. وبشكل ما، فإن أصحاب نظرية الكم المحدد يريدون أن يبدوا وكأنهم متقنون دون أن يبذلوا الجهد المطلوب لتحقيق البراعة.

وأخيرًا، فإن هذين النمطين من التفكير يحفزان على إبراز استجابات متناقضة تمامًا – إحداها تطلق عليها دويك "عديمة الجدوى" والأخرى تسميها "السعى للبراعة"، وفى دراسة على طلاب الصفين الخامس والسادس بالمدارس الأمريكية، أعطت "دويك" الطلاب ثمانى مسائل معرفية يمكنهم حلها، وأتبعتها بأربع مسائل لا يمكن حلها (لأنها أكثر تقدمًا بكثير على مستواهم فى هذه السن). بالنسبة للطلاب الذى يتبعون فكرة ثبات القدرة العقلية عند حد محدد استسلموا سريعًا أمام المسائل الصعبة وألقوا اللوم على (قلة) ذكائهم فى مواجهة تلك الصعوبات، أما الطلاب الذين يؤمنون بالقدرة الذهنية القابلة للزيادة فقد ثابروا على العمل رغم الصعوبة وأبرزوا طرقًا أكثر إبداعًا فى إيجاد الحلول. فعلى أى شىء ألقى هؤلاء الطلاب اللوم فى صعوبة المسائل المعروضة؟ الإجابة – التى ربما تدهشك – هى أنهم "لم يلقوا باللوم على شىء أبدًا"، كما تقول "دويك". فقد أدرك الصغار أن الانتكاسات هى أمر محتوم على طريق الامتياز وأن هذه العقبات ربما تصبح نقاط ضوء على طول الرحلة.

إن رؤى "دويك" تشير بجلاء إلى الفوارق السلوكية التى تميز نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ عن نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، فالنمط السلوكى "إكس" غالبًا ما يتمسك بنظرية الكم المحدد للذكاء، ويفضل الأهداف الأدائية على الأهداف المعرفية، ويتغافل عن بذل الجهد تعذرًا بالضعف، أما النمط السلوكى "آى" فيتبع نظرية الزيادة فى الذكاء، ويفضل الأهداف المعرفية على الأهداف الأدائية، ويرحب بالجهد كسبيل لتحسين القدرة. وانطلاقك من القاعدة الذهنية الأولى يجعل تحقيق البراعة أمرًا مستحيلًا، واتباعك للأولى يجعل تحقيقك لها حتميًا.

البراعة ألم

"حاول أن تختار تخصصًا تستمتع به ولو حتى بأكثر أجزائه مللًا وصعوبة، وعندئذ ستصبح سعيدًا دائمًا".

"ويل شورتز"

خبير حلول البازل

كل صيف، يصل ما يقارب ألفًا ومائة أمريكى بين رجل وامرأة إلى الأكاديمية العسكرية فى ويست بوينت لبدء أربع سنوات من الدراسة وأخذ أماكنهم فى "الخط الرمادى الطويل" الساحر. لكن قبل أن يدخل أى منهم غرف الدراسة، يخوضون جميعًا سبعة أسابيع من التدريب العسكرى الأساسى – والذى يعرف باسم "بيست باراكس"، ومع نهاية فصل الصيف، يسقط واحد من كل عشرين من هؤلاء الشباب الموهوبين المجتهدين. وقد أرادت مجموعة من العلماء – اثنان من ويست بوينت، وواحد من جامعة بنسلفانيا، ورابع من جامعة ميتشيجان – أن يعرفوا السبب الذى يجعل بعضًا من الطلاب يكملون طريقهم إلى تحصيل

درجة الامتياز فى العلوم العسكرية بينما يخرج غيرهم من أول منفذ للخروج.

فهل كان السبب يقف عند القوة البدنية؟ أم القدرة الرياضية؟ أم القدرة الذهنية؟ أم القدرة على القيادة؟ أم حسن الانقياد؟

ليس السبب شيئًا مما سبق. لقد وجد الباحثون أن الدافع الأول للنجاح هو التقديرات المتوقعة للطلاب فى خاصية ليست بذهنية وليست ببدنية تسمى "الثبات" – وهى تعرف بأنها "المثابرة والرغبة فى تحقيق الأهداف طويلة المدى".[10] إن تجربة ضباط التدريب العسكرى هنا تؤكد قانون البراعة الثانى: *البراعة ألم.*

وعلى قدر روعة التدفق، فإن الطريق نحو تحقيق البراعة – أن تكون أكثر إجادة لشىء تهتم به – ليس طريقًا مزدانًا بالأزهار ومحاطًا بقوس قزح. فلو كان كذلك، لخاض معظمنا هذا الدرب. فتحصيل البراعة شىء مؤلم. أحيانًا – أحيانًا كثيرة – لا يكون الأمر مسليًا كثيرًا. وهذا هو الدرس الذى نستخلصه من عمل عالم النفس "أندريس إريكسون"، الذى قدم بحثه الرائد فى الأداء نظرية جديدة فى تعزيز البراعة. فقد صور الأمر بقوله: "إن العديد من الصفات التى طالما اعتبرت انعكاسًا لموهبة ذاتية، هى فى الأساس نتيجة ممارسة مكثفة لعشر سنوات على الأقل".[11] فالبراعة – فى الرياضة، وفى الموسيقى، وفى التجارة – تتطلب بذلًا للجهد يكون (جهدًا صعبًا، ومؤلمًا، وجهيدًا، ومنهكًا) على مدى فترة طويلة (ليس لأسبوع، أو شهر، بل لعشر سنين).[12] وقد أشار عالم الاجتماع "دانيال تشامبليس" إلى ذلك بأنه "قلة الاهتمام بالامتياز". وكما هى الحال مع "إريكسون"، اكتشف "تشامبليس" فى دراسة دامت ثلاث سنوات على سباحين أوليمبيين – أن أكثر المجيدين منهم هم أكثرهم بذلًا للوقت والجهد فى القيام بالتدريبات الطبيعية التى تؤهلهم للسباقات.[13] وهو الأمر ذاته، فى دراسة أخرى، حين وجد الباحثون فى مجال "الثبات" فى أكاديمية ويست بوينت، أن الثبات – وليس معدل الذكاء – هو المؤشر الأكثر دقة لطلاب الدرجة الجامعية. ويشرحون الأمر بالقول: "مع أن العمل بشكل أكثر جدية هو

أمر يسهل فهمه واستيعابه، فإن العمل لوقت أطول دون تغيير في الأهداف قد يكون أمرًا أقل قبولًا... في أي مجال يكون الثبات في ذات الأهمية التي للموهبة في تحقيق الإنجاز العالي".[١٤]

والتدفق هنا يدخل إلى الصورة من جهتين. إذا كان الناس على وعي بما يدخل بهم حالة التدفق، فسيكون لديهم فكرة أوضح عما ينبغي عليهم تكريس وقتهم وجهدهم فيه حتى يصلوا إلى درجة البراعة، وتلك اللحظات من التدفق التي يعيشها الناس في طريقهم نحو تحقيق البراعة هي التي تساعدهم في الأجزاء الصعبة من الطريق. لكن في النهاية، غالبًا ما تتضمن البراعة الكثير من العمل وإظهار بعض التحسن، وربما مع بعض لحظات التدفق تحقق بعض الاندفاع، ثم تحرز قليلًا من التقدم، ومن ثم العمل الجهيد مرة أخرى على هذا المستوى الأعلى قليلًا من السابق. فالأمر مرهق حقًا. لكن هذا ليس المشكلة، بل هو الحل.

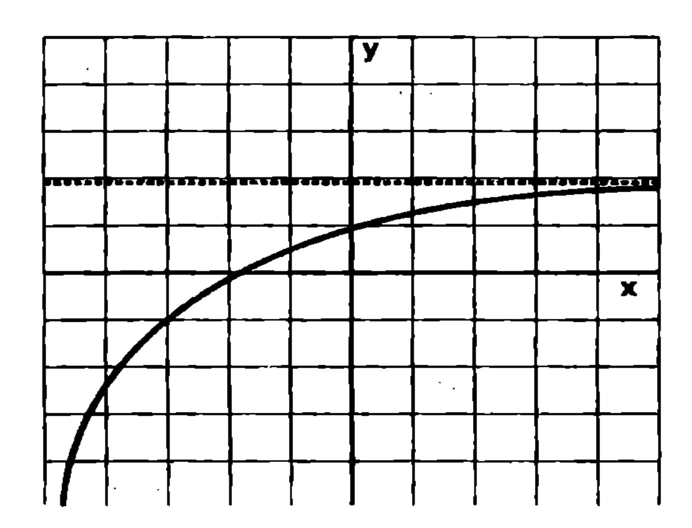
وكما تقول "كارول دويك": "إن الجهد هو من بين الأشياء التي تمنح الحياة قيمتها. إن الجهد يعني أنك تهتم لأمر ما، وأن شيئًا ما يعني أهمية بالنسبة لك وأنك على استعداد للعمل من أجله. فإنه لم يكن للوجود قيمة لو أنك لم تكن مستعدًا لتقدير قيمة الأشياء وملتزمًا بالعمل على تحقيقها".[١٥]

وهناك علَّامة آخر لا يحمل درجة الدكتوراه، لكنه يحمل نجمة ممر مشاهير لاعبي كرة السلة في سبرينجفيلد، بولاية ماساشوستس، قال ما يشبه ذلك، إنه "يوليوس إيرفنج"، الذي قال ذات مرة: "أن تكون محترفًا يعني أن تفعل ما تحب في الأيام التي لا تشعر بأنك تحب فعلها فيها".[١٦]

البراعة خط متقارب

لكي تفهم القانون الأخير للبراعة، عليك أن تكون على دراية ببعض الجبر، وقليلًا من تاريخ الفن.

من الجبر، لعلك تدرس مفهوم الخط المتقارب. فإن لم تكن تتذكر، لعلك تميزه من خلال الرسم التالى. إن الخط المتقارب (وهو فى هذه الحالة خط متقارب أفقى) هو خط مستقيم يقترب منحنيًا لكنه لا يصل أبدًا.



أما من التاريخ، فلعلك تذكر الفنان "بول سيزان"، الرسام الفرنسى فى القرن التاسع عشر. ليس عليك أن تتذكر الكثير عنه – فقط هو فنان كان من الأهمية بحيث كان النقاد والعلماء يكتبون عن فنه. أكثر أعمال "سيزان" بقاء هى الأعمال التى أبدعها فى آخر أيامه. والسبب فى ذلك كما رآه عالم الاقتصاد بجامعة شيكاغو، "ديفيد جالنسون" – الذى درس السير المهنية للفنانين – كان أن "سيزان" حاول بشكل غير محدود أن يبدع أفضل أعماله. وبالنسبة لـ "سيزان"، كتب أحد النقاد قائلًا:

> إن الشكل النهائى للعمل الفنى لم يكن أبدًا ليتبدى له من مجرد نظرة خاطفة؛ لكنه كان يتناول العمل بتدابير لا نهائية، ثم يلاحقها أينما كانت، من وجهة نظر، ثم من وجهة نظر أخرى... *فبالنسبة له كان تركيب العمل خطًا متقاربًا كان دومًا يقاربه لكنه أبدًا لم يصل إليه.*[١٧]

تلك هى طبيعة البراعة: *فالبراعة خط متقارب.*

يمكنك الاقتراب منه، يمكنك أن تستهدفه، يمكن أن تصبح قريبًا منه حقًا. لكن تمامًا كما هى الحال مع "سيزان"، لا يمكنك قط أن تلمسه. فمن المستحيل أن تحوز البراعة على نحو كامل تمامًا. وقد قال "تايجر وودز" - الذى ربما يعتبر أفضل لاعب جولف على الإطلاق - بوضوح إن بإمكانه، بل لا بد عليه أن يكون أفضل. وهو يقول ذلك منذ أن كان هاويًا. وسيبقى يقولها بعد أن يحقق أفضل مباراة له أو فى نهاية أفضل موسم له. إنه يستهدف البراعة. وهذا معلوم تمامًا. لكن ما لا يعلمه الكثيرون أنه يدرك أنه لن يبلغ تمامها أبدًا. فهى تحوم دومًا فوق نطاق قدرته.

ويعتبر خط البراعة المتقارب مصدرًا للإحباط. فلماذا تقترب من شىء لن يمكن الوصول إليه أبدًا؟ لكنه كذلك مصدر جاذبية. فلماذا لا أسعى للوصول إليها؟ فالمتعة فى السعى لها وليس فى إدراكها. وفى النهاية، فإن البراعة تغرى لأنها تراوغ.

أوكسجين الروح

لقد تم تعريض الأشخاص للإشارات التحذيرية لـ "خلل القلق المعمم"، وهو مرض عقلى يصيب بالكاد ٣٪ من الأشخاص البالغين. ووفقًا لما يورده *الكتيب التشخيصى والإحصائى للأمراض العقلية*، فإن وجود أية ثلاثة أعراض من الأعراض الستة التالية يشير إلى ما يمكن أن يكون مشكلة خطيرة:

- الضجر أو الشعور بالتوتر أو العصبية.
- الشعور بالإرهاق سريعًا.
- صعوبة التركيز أو الانغلاق الذهنى.
- التهيج.

- التوتر العضلى.
- اضطراب النوم.

هؤلاء الرجال والنساء الذين يظهرون هذه الأعراض هم حالات نموذجية. فأحدهم كان فى السابق يسير فى حياته باتزان كبير، وهو الآن يشعر "بالتوتر، ومزيد من العدوانية، والغضب، والتوتر". وأشار آخر إلى أنه "أكثر تهيجًا، وقلقًا" ويعانى من "التركيز قصير المدى"، وهناك من كتب هذا التوصيف الذاتى لحالته: "نوم سيئ وفتور ومزيد من العصبية ومزيد من الحذر" وهناك بعض الأشخاص كان يخشى من أنه قد يصاب بانهيار عصبى. وكان مزاج أحد الأشخاص متعكرًا لدرجة أنه – وبدون قصد – اصطدم فى سيره بالحائط وكسر نظارته.

فهل حان الوقت للتوجه للطبيب النفسى أو تناول مضادات القلق؟

كلا. بل هو الوقت لكى يسمح الناس للتدفق بالعودة إلى حياتهم. فى بداية السبعينيات من القرن الماضى، أجرى "سيكزينتميهالى" تجربة طلب فيها من الناس أن يسجلوا كل شىء حدث فى حياتهم لا يرونه "غير فعال" – بمعنى، الأشياء الصغيرة التى فعلوها ليس لإجبار معين وليس لإنجاز هدف محدد، لكن لأنهم كانوا يستمتعون بفعلها. وبعد ذلك أصدر القائمة التالية من التعليمات:

> البداية (صباح اليوم المستهدف)، عندما تستيقظ من النوم وحتى الساعة التاسعة مساء، نريدك أن تتصرف بشكل طبيعى، فتفعل كل الأشياء التى عليك فعلها، لكن تمتنع تمامًا عن فعل كل شىء يعتبر "لعبًا" أو "غير فعال".

بعبارة أخرى، فإنه قد قام مع فريق بحثه بتوجيه المشاركين نحو إخلاء حياتهم من التدفق، فالأشخاص الذين يحبون جوانب معينة من عملهم كان

عليهم أن يتحاشوا أى مواقف قد تثير لديهم الشعور بالاستمتاع، فالأشخاص الذين ينتشون بالممارسة الرياضية الجادة عليهم أن يبقوا قعودًا. والمرأة التى تستمتع بغسيل الأطباق لأن ذلك يوفر لها شيئًا مفيدًا لتفعله – بالتوازى مع وقت تعيش فيه مع خيالها دون إحساس بالذنب – لا ينبغى أن تغسل الأطباق إلا للضرورة القصوى.

وكانت النتائج فورية، ففى نهاية أول يوم، لاحظ المشاركون "بلادة ظاهرة فى سلوكهم". لقد بدأوا يشكون من الصداع، وأشار معظمهم إلى أنهم بدأوا يواجهون صعوبة فى التركيز، مع "التفكير فى مسارات دائرية لا تنتمى إلى أى جهة". وشعر بعضهم بغلبة النوم عليه، فى حين شعر الآخرون بتوتر شديد منعهم من النوم، وقد كتب "سيكزينتميهالى" قائلًا: "بعد يومين فقط من الحرمان... ازداد التدهور المزاجى بشكل كبير حتى أصبح مد فترة التجربة أمرًا غير محبذ".[١٨]

يومان فقط. ثمانٍ وأربعون ساعة من منع التدفق عن حياة الناس دفعهم إلى حالة تقترب فى ظواهرها كثيرًا من أعراض مرض عقلى خطير. إن التجربة تقول بأن التدفق، أو الإحساس العميق بالانخراط الذى يدعو له نظام التشغيل موتيفيشن ٠ , ٣، ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة نحتاج إليها لكى نظل على قيد الحياة. إنه أوكسجين الأرواح.

ومن بين أكثر اكتشافات "سيكزينتميهالى" إثارة هو أن الناس أقرب للوصول إلى حالة التدفق هذه فى العمل منهم إليها فى الفراغ. إن العمل غالبًا ما يتضمن تجارب الإشباع الذاتى الأخرى: الأهداف الواضحة، والتغذية الراجعة الفورية، والتحديات التى تناسب القدرات، وعندما يكون الأمر كذلك، فإننا لا نستمتع بالعمل فحسب، لكننا نكون أكثر إتقانًا له أيضًا. من ثم فإنه من الغريب فعلًا أن تتهاون المؤسسات فى وجود بيئات عمل تحرم عددًا كبيرًا من الناس من تلك التجارب. فمن خلال عرض مزيد من مهام السهل الممتنع، ومن خلال التطلع

لإطلاق الجانب الإيجابى من "تأثير سواير"، يمكن للمؤسسات أن تدعم رؤيتها وأن تثرى حياة موظفيها.

لقد أدرك "سيكزينتميهالى" هذه الحقيقة الجوهرية منذ ما يزيد على ثلاثين سنة مضت، عندما كتب: "لم يعد هناك مبرر للاعتقاد بأن "اللعب" هو فقط ما يمكننا الاستمتاع به، بينما العمل الجاد فى الحياة لا بد أن ينظر له باعتباره عبئًا ثقيلًا. فبمجرد أن ندرك أن الحدود بين العمل واللعب هى حدود مصطنعة، فإن بإمكاننا السيطرة على الأمور وبدء المهمة الصعبة بجعل الحياة أكثر إنعاشًا".[١٩]

ولكننا إن بحثنا عن مرشد فى كيفية القيام بهذا على النحو الصائب – فى جعل البراعة مبدأ حياة لنا – فإن نماذج الاقتداء الأفضل بالنسبة لنا لن تكون غالبًا فى الجلوس حول طاولة مجلس الإدارة أو العمل بمكتب فى الردهة.

على مائدة غداء، تحدثت مع "سيكزينتميهالى" عن الأطفال. فحياة أى طفل صغير تتفجر بتجارب الإشباع الذاتى، فالأطفال يتنقلون من لحظة تدفق إلى أخرى، يملؤهم شعور بالفرح، متسلحين بعقلية الإمكانية، ويعملون بدأب طالب فى السنة الأولى فى أكاديمية ويست بوينت العسكرية. فهم يستخدمون عقولهم وأجسادهم فى الاستكشاف والحصول على التغذية الراجعة من البيئة المحيطة بهم فى سعى لا نهائى نحو البراعة.

بعد ذلك – وفى مرحلة ما من حياتهم – يتوقفون عن ذلك. فماذا يحدث؟

يقول "سيكزينتميهالى": "إنك تبدأ فى الخجل مما تفعله باعتباره عبثًا طفوليًا".

فيا له من خطأ. ربما أكون أنا وأنت – وكل البالغين الذين هم فى موضع مسئولية – هم غير الناضجين فى حقيقة الأمر. وهذا يعود لتجربة "سيكزينتميهالى" على القطار، وهو يتساءل عن السر وراء إدارة الكبار للأمور

بهذا القدر من السوء. ربما تكون ظروفنا أقل مأساوية، لكن الملاحظة تبقى سديدة. فعندما ينفردون بأشيائهم الخاصة – يقول "سيكزينتميهالى" – يسعى الأطفال نحو حالة من التدفق بفعل حتمية القانون الطبيعى. وعلينا أن نحذو حذوهم.

الفصل ٦

التصميم

إننا نعرف من علماء الإحصاء أن التركيبة السكانية قدر مقسوم، ونعرف من فرقة "ذا رولنج ستونز" أن المرء لا يمكنه الحصول على كل ما يريد، وما لا نعرفه هو ما قد يحدث عندما يجتمع هذان المبدآن القدريان معًا، ويتناولان معًا بعض الشراب، ويتعرفان على بعضهما بمزيد من التفصيل.

لكننا على وشك أن نعرف.

فى العام ٢٠٠٦، بلغ أول أفراد جيل الطفرة السكانية (التى أعقبت الحرب العالمية الثانية) سن الستين. وفى حفلات أعياد الميلاد مع تقدم العمر، يتوقف الناس عادة، ويتأملون، ويقيمون حياتهم. ولقد اكتشفت أن جيل الطفرة السكانية فى الولايات المتحدة وفى غيرها، عندما وصل إلى هذه المرحلة السنية كان لهم جميعًا رد فعل واحد من ثلاث مراحل.

فى المرحلة الأولى، يتساءلون فى ذهول: "كيف بلغت الستين؟" فعندما ينقر عداد حياتهم صفر الستين، غالبًا ما يكون الناس مذهولين ويعانون بعض القلق. فيقولون لأنفسهم، الستين تعنى الهرم. فيحسبون لحظات الندم فى حياتهم ويواجهون الحقيقة بأن "ميك كريجر" ورفاقه كانوا مصيبين عندما قالوا إنه لا أحد يحصل دومًا على ما يريد.

ولكن بعد ذلك، تأتى المرحلة الثانية. فى الماضى القريب، كان من يصل بسنه إلى الستين فكان هذا يعنى أنه قد أصبح عجوزًا جدًّا. لكن مع بداية القرن الحادى والعشرين، أصبح كل منا يمتلك صحة تكفى ليحيا لستة عقود وهو فى الغالب سليم صحيًّا لأن يعمر أطول من ذلك قليلًا، ووفقًا لبيانات الأمم المتحدة، فإن الذى بلغ الستين فى الولايات المتحدة من الرجال مرشحون لأن يعيشوا لأكثر من عشرين سنة تالية؛ وكل أمريكية بلغت الستين فربما تكون مرشحة لتحيا لربع قرن إضافى. وفى اليابان، فإن من يصل إلى الستين هو مرشح ليشهد عيد ميلاده الثانى والثمانين، وربما تصل النساء إلى الثمانية والثمانين وتنطبق الحال ذاتها فى كثير من البلدان المتقدمة. ففى فرنسا وسويسرا وكندا، وغيرها من البلدان، لو أنك بلغت الستين، فأنت أقرب إلى مواصلة العمر حتى الثمانين.[1] ومع إدراك هذه الحقيقة، تأتى تنهيدة ارتياح طويلة من أى فرد من أفراد جيل الطفرة السكانية فى تورنتو أو ألاساكا ويقول: "يا إلهى، لا يزال لدى عقدان آخران لأعيشهما".

لكن هذا الارتياح سرعان ما يتلاشى – لأنه بمجرد أن تنتهى تلك التنهيدة، يدخل الناس المرحلة الثالثة. فعندما يدركون إمكانية امتداد حياتهم لخمس وعشرين سنة أخرى، يتذكر هؤلاء الستينيون الخمس والعشرين السنة الماضية – أى عندما كانوا فى الخامسة والثلاثين، وعندها يسقط عليهم خاطر مفاجئ. ويقولون: "ويحى، لقد مرت تلك السنون سريعًا جدًّا، فهل ستمضى السنوات الخمس والعشرون التالية بذات القدر من السرعة؟ فإن كان الأمر كذلك،

فمتى سأقوم بعمل أهتم بالقيام به؟ متى سأعيش أفضل لحظات حياتى؟ متى سأحدث نصيبى من الفارق فى هذا العالم؟".

هذه الأسئلة التى تتطاير حول طاولة مطبخ أى شخص ستينى حول العالم، ربما تبدو مبالغة فى الانفعال، لكنها الآن تطرح على نحو لم يسبق له مثيل فى التاريخ الإنسانى كله. تأمل الآتى: إن مواليد الطفرة السكانية هم الآن أكبر مجموعة ديموغرافية فى معظم البلدان الغربية، وهى الحال كذلك فى اليابان، وأستراليا، ونيوزيلندا، ووفقًا لمكتب الإحصاء الأمريكى، فإن الولايات المتحدة بمفردها تضم ما يقارب ٧٨ مليونًا من أبناء جيل الطفرة السكانية الذين بلغوا الستين – بمعنى أنه فى كل عام يصل ما يزيد على أربعة ملايين أمريكى إلى هذه السن التى يقف عندها الناس بحثًا فى أنفسهم وتأملًا فى حياتهم.[٢] وهو ما يعنى أن يصل ١١٠٠٠ شخص لهذه السن فى كل يوم و٤٥٠ منهم فى كل ساعة.

بعبارة أخرى، فى أمريكا وحدها، يصل مائة من أبناء جيل الطفرة السكانية إلى سن الستين كل ثلاث عشرة دقيقة.

فى كل ثلاث عشرة دقيقة يبدأ مائة شخص آخرون – من أعضاء أكثر الأجيال ثراء وأفضلها تعلمًا فى تاريخ البشرية كلها – فى تدبر قناعاتهم الأخلاقية وطرح أسئلة عميقة حول القيمة، والمعنى، وعما يريدونه حقًا فى الحياة.

مائة شخص كل ثلاث عشرة دقيقة، من كل ساعة، من كل يوم، حتى عام ٢٠٢٤.

عندما تتلاقى الجبهة الباردة للديموغرافيا مع الجبهة الساخنة للأحلام غير المتحققة، تكون النتيجة هبوب عاصفة التصميم التى لم ير العالم لها مثيلًا من قبل.

حافز التصميم

إن الدعامتين الأوليين للنمط السلوكى "آى" – الاستقلالية والبراعة – ضروريتان جدًّا، لكننا من أجل تحقيق اتزان أفضل، فإننا نحتاج إلى دعامة ثالثة – التصميم، والذى يخلق منطقًا للاثنين الأولين، فأصحاب الاستقلالية يعملون سعيًا وراء البراعة فى الأداء على مستويات عالية للغاية. لكن أولئك الذين يقرنون ذلك بأن يكونوا فى خدمة غاية أعظم يمكنهم تحقيق ما هو أكثر. أكثر الناس تحفيزًا – ناهيك عن أولئك الذين هم أغزر إنتاجًا ورضا – يربطون رغباتهم بقضية أكبر من ذواتهم.

ولكن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ لا يمكنه تمييز التصميم باعتباره محفزًا، ونظام تشغيل النمط السلوكى "إكس" لا ينكر هذا المفهوم، فإنه يهبط به درجة إلى مستوى الإضافة التكميلية – مكمل لطيف يمكنك الأخذ به إن أردت، طالما أنه لا يعترض سبيل العناصر الأكثر أهمية. إلا أنه باتباع وجهة النظر هذه، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يتجاهل جزءًا كبيرًا من تكويننا، فمنذ اللحظة التى يحدق فيها البشر إلى السماء لأول مرة، متأملين موقعهم من هذه الدنيا، محاولين صنع شىء يجعل عالمهم عالمًا أفضل ويخلد لهم حياتهم، يبدأ البشر سعيهم وراء الغاية. وقد قال لى عالم النفس "ميهالى سيكزينتميهالى" فى إحدى المقابلات: "إن التصميم يزودنا بطاقة تفعيل الحياة. وأنا أعتقد أن التطور

"إننى أعتقد اعتقادًا جازمًا بأن نمطًا جديدًا من الرأسمالية بدأ يظهر للوجود. كل أصحاب المصالح (من عملاء، وموظفين، وحملة أسهم، والمجتمع الأكبر) يريدون أن يكون لأعمالهم غاية أكبر من مجرد المنتج الذى ينتجونه".

"ماتس ليدرهاوسن"
مستثمر ومدير تنفيذى
سابق بشركة ماكدونالدز

كان له يد فى اختيار البشر الذين توفر لديهم إحساس بالعمل لصالح ما يجاوز ذواتهم".

ويسعى نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ لاستعادة وتحسين تلك الصفة التى تميز الحالة البشرية، فإن مواليد جيل الطفرة السكانية حول العالم – بسبب هذه المرحلة من حياتهم وحجم أعدادهم – يحاولون دفع التصميم إلى قلب ثقافة العمل المعاصرة. واستجابة لذلك، فإن عالم الأعمال بدأ يعيد التفكير فى قيمة التصميم فى كل ما يفعله، ويقول الخبير الإستراتيجى (وأحد مواليد جيل الطفرة السكانية) "جارى هامل"[٢]: "باعتباره محفزًا عاطفيًا، فإن هدف تعظيم الثروة يعجز وحده عن تحريك الطاقات البشرية". إن تلك المستويات المتهاوية من الانفصال الذهنى لدى العمال الذى وضحته فى الفصل السابق كانت لها رفقة موازية بدأت الشركات للتو تمييزها: التزايد الحاد المساوى فى الرغبة للعمل التطوعى، خاصة فى الولايات المتحدة. هذان الخطان المتعاكسان – انخفاض مستوى الانخراط المرتبط بالأجر، وتنامى حجم الجهد غير المقدر ماديًا – يشيران إلى أن العمل التطوعى يشبع الناس على نحو يعجز عنه العمل بمقابل.

> *"بشكل غريب، يبدو أن الهرم أكثر بساطة من الشباب، لأنه يحمل قدرًا أقل من الخيارات".*
>
> "ستانلى كونتز"
>
> شاعر وأديب أمريكى سابق

ونحن نتعلم أن الدافع الربحى – رغم كونه فعالًا – فإنه حافز غير كاف للأفراد والمؤسسات على حد سواء. وعلى ذات القدر من الفاعلية، هناك مصدر طاقة غالبًا ما نهمله أو ننصرف عنه باعتباره غير واقعى، إنه ما قد نطلق عليه "حافز التصميم"، إن هذا هو الفارق الأخير الكبير بين نظامى التشغيل. فنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يرتكز على تعظيم الربح، ونظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ لا يرفض المكاسب المادية، لكنه يضع فى المكانة ذاتها

مسألة تعظيم الغاية، ونحن نرى الخيوط الأولى لهذا الحافز الجديد فى ثلاثة مواطن من الحياة المؤسسية – الأهداف، والكلمات، واللوائح.

الأهداف

لا يغرد مواليد جيل الطفرة السكانية وحدهم فى هذا النسق، فينضم إليهم ويشاركهم ذات النوتة الموسيقية، أبناؤهم وبناتهم – والمعروفون بالجيل التالى لجيل الطفرة السكانية، أو جيل الألفية، أو صدى مواليد الطفرة السكانية. وهؤلاء الشباب الناشئون، وهم الذين بدأوا لتوهم الالتحاق بالقوة العاملة بأنفسهم، بدأوا بالفعل تغيير مركز الثقل فى المؤسسات بحضورهم الفعلى، وهو ما وجدته الكاتبة "سيلفيا هوليت" فى بحثها من أن "أبناء الجيلين التاليين يعيدون تعريف النجاح ومستعدون لقبول مجموعة مكافآت أعيد مزج عناصرها بشكل حاد"، إن أيًّا من الجيلين لا يعتبر المال هو المقابل الأكثر أهمية نظير عمله. ولكنه بدلًا من ذلك يختار طائفة من العوامل غير المادية – بداية من "فريق العمل الممتاز" إلى "القدرة على رد الجميل للمجتمع من خلال العمل".[٤] وأنهم إن لم يجدوا هذه المجموعة المرضية من المكافآت فى المؤسسة التى هم بها، فإنهم سيؤسسون الحلم المؤسسى الخاص بهم.

خذ مثلًا حالة أمريكى من الجيل التالى لجيل الطفرة السكانية هو "بلاك مايكوسكى" وشركة "تومز شوز"، وهى الشركة التى خرجت إلى النور فى عام ٢٠٠٦. هذه الشركة لم تتواءم بشكل مريح مع أطر نظام الأعمال التقليدية. كانت الشركة تعرض الأحذية الطويلة القماشية ذات النعل المسطح. لكن فى كل مرة كانت الشركة تبيع زوج أحذية جديدًا لك أو لى أو لأحد الجيران، فإنها تمنح مقابله زوجًا آخر لطفل من أحد البلدان النامية. فهل كانت شركة "تومز" مؤسسة خيرية تمول نشاطاتها ببيع الأحذية؟ أم كان مشروعًا تجاريًا يضحى

بمكاسبه من أجل فعل الخير؟ لا هذا ولا ذاك – بل هو الشيئان معًا، الإجابة مربكة حقًا، حتى إنه كان على الشركة أن تجيب مباشرة عن هذا السؤال على موقعها الإلكترونى، مباشرة بعد إجابتها عن كيفية إعادة زوج أحذية اتضح أنه كبير عن الحد. وقد أجاب الموقع بالقول، "إن شركة "تومز" شركة هادفة للربح تعتبر الإحسان أساسا لها".

هل فهمت الإجابة؟ لم تفهم؟ حسنًا، لنجرب هذا الإيضاح: "لقد حول نموذج الشركة التجارى العملاء إلى متبرعين". أهذا تفسير أوضح؟ ربما. هل هو أغرب؟ بالتأكيد. إن نماذج شركات من أمثال شركة "تومز" تطمس التصنيفات التقليدية بل تحطمها، فأهداف شركات كهذه وسبل الوصول إليها غير متسقين تمامًا مع نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ حتى إن الشركة لو أرادت أن تعتمد على هذا النظام التشغيلى الذى ساد القرن الماضى، فإن المسعى برمته سينتهى به الحال إلى التوقف، والدمار والموت التجارى المحتوم.

أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، فعلى العكس من ذلك، فقد صمم فى جوهره على تعظيم الغاية، والحقيقة أن نهوض الساعين إلى تعظيم الغاية هو من أهم أسباب الحاجة إلى هذا النظام التشغيلى. وكما أوضحت فى الفصل الأول، فإن شركات مثل شركة "تومز" هى فى طليعة فكرة جديدة أكثر اتساعًا للطريقة التى ننظم بها ما نفعله، فالمؤسسات من نوعية المؤسسات "الهادفة للمنفعة"، وشركات المنفعة العامة، وشركات الربح المحدود والمسئولية المحدودة هى فى جميعها أنماط تعيد ترتيب أهداف الشركة التجارية التقليدية. وقد أصبحت جميعها أنماطًا أكثر انتشارًا باعتبارها تمثل سلالة جديدة من رجال الأعمال الذين يسعون إلى الغاية مقدمين ذلك على النظرية الاقتصادية التقليدية القائلة بأن المشاريع تهدف إلى الربح. وحتى التعاونيات – وهى نمط أعمال قديم يحمل دوافع بخلاف تعظيم الربح – قد بدأ يتحرك من أطراف مشهد عالم الأعمال إلى مركزه المؤثر. ووفق قول الكاتبة "مارجورى كيلى"، فإنه فى العقود الثلاثة الماضية، تضاعفت العضوية فى التعاونيات لتبلغ ٨٠٠ مليون

شخص. وفى الولايات المتحدة وحدها، فإن من ينتمى لمؤسسة تعاونية هم أكثر عددًا بكثير ممن يتملك أسهمًا فى سوق الأسهم. والفكرة آخذة فى الاتساع. وعن كولومبيا، تقول "كيلى": "إن مؤسسة "سالود" التعاونية توفر خدمات الرعاية الطبية لربع سكان البلاد. وفى إسبانيا، تعتبر مؤسسة "موندراجون" التعاونية سابع أكبر مؤسسة صناعية فى البلاد".[٥]

إن هذه الشركات "غير المقصورة على الربح" هى نمط مختلف جدًّا عن تلك المؤسسات التجارية "ذات المسئولية الاجتماعية" التى كانت النمط السائد على مدى الأعوام الخمسة عشر الماضية لكنها نادرًا ما أوفت بوعدها فى المسئولية الاجتماعية. إن أهداف هذه الشركات المتبعة لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ لا يتركز فى مطاردة الأرباح والمحافظة فى الوقت ذاته على وجه أخلاقى خاضع للقانون، بل إن هدفها هو اتباع الغاية – واستخدام الربح كدعامة وليس كهدف.

الكلمات

فى ربيع العام ٢٠٠٩، وبينما كان الاقتصاد العالمى يئن تحت وطأة أزمة جيلية نمطية والإشكالات المالية التى لحقت بتلك الأزمة، كان مجموعة من طلاب كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد يتأملون الأمر ويتساءلون إن كانوا هم سبب تلك الأزمة. فالأشخاص الذين ألهموهم ليصبحوا خبراء ماليين وخبراء عقد الصفقات الاستثمارية – لم يكونوا هم أنفسهم كذلك، فقد استحالوا من أبطال فى قصص أسطورية إلى رموز للشر فى قصص أكثر إظلامًا، إن كثيرًا من هذه الوجوه المرموقة فى عالم الأعمال هى التى دفعت بالنظام المالى إلى الانهيار. بينما ينظر هؤلاء الطلبة الشباب فيما بينهم فيرون فى زملاء الدراسة بذورًا لسلوكيات شائنة شبيهة بتلك التى تجرى فى عالم الأعمال. ففى مسح أجرى

على طلاب إدارة الأعمال منذ عدة سنوات، اعترفت نسبة كبيرة منهم تقدر بنحو ٦٥٪ بأنهم يغشون بشكل منتظم.

ولذا، فإن مجموعة من طلاب السنة الثانية فى جامعة هارفارد، وخوفًا من أن تتحول شهادتهم الجامعية التى طالما كانت موطن فخر لتكون وصمة عار، فإنهم قاموا بعمل تدرب طلاب إدارة الأعمال على فعله. لقد وضعوا خطة، ثم استحدثوا معًا ما أطلقوا عليه "قَسَم شهادة إدارة الأعمال" – وهو قَسَم شبيه بقَسَم "أبوقراط" فى الطب خاص بخريجى إدارة الأعمال وفيه يتعهدون بالولاء لقضايا أجل وأرقى من مجرد المكسب المادى المحض، لم يكن ذلك وثيقة قانونية. بل كان ميثاق قواعد للسلوك. وقواعد السلوك التى كان يدعو إليها ذلك القَسَم – وكما تبين ذلك بجلاء كلمات القَسَم – أن يكون الميل أكثر نحو تعظيم الغاية على حساب تعظيم الربح.

ومن الجملة الأولى لهذا القَسَم، ترى أثر نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ واضحًا جليًّا:

فيبدأ بالقول:"إننى كمدير، غايتى هى تحقيق خير أكبر من خلال تجميع الأفراد والموارد لنحقق قيمة لا يقدر على تحقيقها فرد بمفرده"، ويتواصل القَسَم ليصل إلى ما يقارب خمسمائة كلمة. ويتعهد صاحب القَسَم قائلًا: "سوف أسهر على رعاية مصالح حملة الأسهم، والزملاء، والعملاء، والمجتمع الذى أعمل من خلاله. وسوف أجاهد لكى أخلق رخاء اقتصاديًّا، واجتماعيًّا، وبيئيًّا مستديمًا فى كل أرجاء العالم".

تلك الكلمات – "غاية" و "الخير الأكبر" و "مستديمًا" – لن تجدها فى قاموس النمط السلوكى "إكس"، ونادرًا ما يسمعها المرء فى كليات إدارة الأعمال – لأن هذا فى النهاية ليس ما يفترض بكليات إدارة الأعمال أن تعلمه. إلا أن طلابًا مما قد يعتبر أكبر مصنع لتفريخ مديرى الأعمال رأوا خلاف ذلك. وخلال أسابيع قليلة، أقسم ما يقارب ربع طلاب السنة النهائية هذا القَسَم ووقعوا على العهد. وفى القيام بهذا العمل، يقول "ماكس أندرسون" أحد

الطلبة المؤسسين: "أملى أنه فى حفل لم الشمل الخامس والعشرين لدفعتنا ألا تكون مصدر شهرتنا هو مقدار ما جنينا من مال أو مقدار ما أعددنا من مال للكلية، بل لمدى التحسن الذى أصبح عليه عالمنا نتيجة لقيادتنا له".[٧]

إن الكلمات تحدث فارقًا. ولو أنك أنصت جيدًا، لربما بدأت تسمع لهجة مختلفة قليلًا — أقرب قليلًا لاعتماد الغاية، ويقول "جارى هاميل" الذى ذكرته سابقًا: "إن أهداف الإدارة عادة ما توصف فى كلمات من قبيل "الكفاءة"، و "الميزة" و "القيمة" و "التفوق" و "التركيز" و "التمييز". ورغم أهمية تلك الأهداف، فإن الكلمات تفتقد القوة التى تستنهض القلوب. لا بد أن يجد قادة العمال سبلًا لتطبيع الأنشطة التجارية الدنيوية بمثل أكثر عمقًا وتحريكًا للأرواح، مثل الشرف، والحقيقة، والحب، والعدل، والجمال".[٨] اصبغ ما يقوله الناس بصبغة إنسانية وستتمكن من صبغ ما يفعلونه أيضًا بصبغة إنسانية.

تلك هى الفكرة التى تقف وراء الطريقة البسيطة والفعالة التى اتبعها "روبرت بى. ريتش" فى قياس مدى صحة المؤسسات، وقد أطلق عليها اسم "اختبار الضمائر"، فعندما يزور أحد أماكن العمل، يسأل الموظفين به بعض الأسئلة عن الشركة. وينصت إلى متن إجابتهم بالقطع. لكن أكثر ما يهتم له، أن ينصت إلى الضمائر التى يستخدمونها فى كلامهم. هل يشير الموظفون إلى الشركة بالضمير "هم"؟ أم هل يصفونها بالضمير "نحن"؟ إنه يقول إن شركات "هم" وشركات "نحن" تعتبر أماكن عمل مختلفة عن بعضها تمام الاختلاف.[٩] وفى نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ تكسب شركات "نحن".

اللوائح

ما بين الكلمات التى تستخدمها الشركات والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، تتمركز السياسات التى تطبقها كى تحيل الكلمات إلى أهداف، وهنا أيضًا

يمكن للواحد منا أن يستشعر الإرهاصات الأولى لمنهج مختلف. فمثلًا، هناك العديد من الشركات فى العقد الأخير خصصت قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد لوضع القواعد الأخلاقية للشركة. ومع ذلك، فإن العديد من مظاهر السلوك غير الأخلاقى لم تنحسر بعد. وعلى قدر أهمية هذه القواعد الأخلاقية، فإنها كسياسة يمكن أن تتحول دون قصد بالسلوك الهادف من نطاق النمط السلوكى "آى"، إلى النمط السلوكى "إكس". وهذا ما يوضحه البروفيسور "ماكس بيزرمان" بكلية إدارة الأعمال فى جامعة هارفارد:

قل إنك ستطلب من الأشخاص الذين تم تحفيزهم جيدًا بأن يتصرفوا بشكل أخلاقى، ثم امنحهم مجموعة معايير أخلاقية ضعيفة نسبيًّا ليطبقوها. الآن، وبدلًا من أن تطلب منهم أن "يفعلوا ذلك لأنه الصواب الذى ينبغى فعله" فإنك بالأساس تكون قد منحتهم مجموعة قواعد بديلة – افعلوا هذا حتى تستطيعوا فحص كل هذه المربعات.

تصور مؤسسة تؤمن بقيمة الفعل الإيجابى – ذلك الفعل الذى يستهدف خلق عالم أفضل من خلال تشكيل قوة عاملة أكثر تنوعًا، إنه من خلال قصر الأخلاق على أن تكون مجرد قائمة فحص، فإن الفعل الإيجابى يتحول على نحو مفاجئ إلى متطلبات يجب على الشركة الوفاء بها كى تظهر فقط أنها لا تمارس التمييز.

وعلى هذا النحو لا تضع الشركة تركيزها على ابتغاء التنوع العرقى بل إن تركيزها هو فى أن تفحص كل مربعات قائمة الفحص لتظهر أن ما تفعله

" إن قيمة أى حياة يمكن أن تقاس من خلال قدرة الفرد على التأثير فى مصير شخص جدير بأن تميزًا. ولما كان الموت مصيرًا محتومًا للجميع، فإن المتغير الأساسى هنا هو مدى جودة الحياة فى الوقت الفاصل بين لحظتى الميلاد والوفاة" .

"بيل ستريكلاند"
مؤسس نقابة عمال مانشستر
والفائز بجائزة "ماك آرثر" للعبقرية

> يسير بشكل جيد. (وهكذا لا تتعرض للمقاضاة). فى السابق، كان لدى موظفى الشركة حافز داخلى لعمل الصواب، لكن ما لديهم الآن هو حافز خارجى للتأكد من أن الشركة لن تكون عرضة للمقاضاة أو التغريم.[10]

بعبارة أخرى، يمكن للأفراد الوفاء بأدنى حدود المعايير الأخلاقية تلافيًا للعقاب، لكن هذه القواعد الأخلاقية لم تفعل شيئًا لحقن مفهوم الغاية فى شرايين المؤسسة، ويتلخص النهج السليم فى إدراج قوة الاستقلالية لخدمة مبدأ تعظيم الغاية، وإليك مثالين غريبين يوضحان ما أعنيه.

الأول، اكتشف عدد كبير من علماء النفس والاقتصاد أن العلاقة بين المال والسعادة ضعيفة – فبخلاف مستوى معين (ومعقول منه)، فإن قدرًا كبيرًا من المال لا يكون سببًا لتحقيق مستوى أعلى من الرضا الذاتى، ولكن بعض علماء الاجتماع بدأوا فى إضافة فارق بسيط إلى هذه الملحوظة. فقد وجد كل من "لارا أكنين" و "إليزابيث دون" – أستاذتى الاجتماع بجامعة بريتش كولومبيا – و "مايكل نورتون" أستاذ الاجتماع فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد – وجدوا أن كيفية إنفاق الناس للمال هى على الأقل بذات أهمية قدر ما يجنونه من مال، وعلى وجه الخصوص، فإن إنفاق المال على أشخاص آخرين (كشراء أزهار لزوجتك بدلًا من إنفاقه على شراء جهاز إم بى ثرى لنفسك) أو إنفاقه على قضية معينة (كالتبرع لمؤسسة دينية بدلًا من إنفاق المال على قَصة شعر باهظة الثمن) يمكن فعلا أن يزيد من قدر الرضا الذاتى لدينا.[11] وفى الحقيقة، فقد عرض كل من "دون" و "نورتون" أن يتحولا بكشفهما حول ما أطلقا عليه "الإنفاق الاجتماعى" للمال ليكون سياسة لدى الشركات. ووفقًا لما ورد فى صحيفة *ذا بوسطن جلوب*، فإنه "يمكن للشركات تحسين مستوى الرضا العاطفى لدى موظفيها من خلال تحويل جزء من ميزانياتها للتبرع فى الأعمال الخيرية بحيث يُمنح الموظفون مبالغ ليتبرعوا بها، ويمكن زيادة درجة سعادتهم بترك الخيار لهم فى موضع التبرع".[12] بعبارة أخرى، فإن تمكين الموظفين الأفراد من تحديد الطريقة التى ترد بها المؤسسة الجميل للمجتمع قد

يزيد من مستوى الرضا العام لديهم أكثر مما يمكن أن تفعله المحفزات المالية "المشروطة".

وهناك دراسة أخرى تطرح وصفة لسياسة ثانية محتملة فى تركيز الغاية. يتعرض الأطباء العاملون فى مراكز طبية مرموقة مثل "مايو كلينك" لضغوط ومتطلبات قوية تقود غالبًا إلى استنزاف قواهم. ولكن البحث الميدانى فى المراكز الطبية المرموقة أظهر أن السماح للأطباء بقضاء يوم من أيام العمل فى الانخراط فى أحد أوجه العمل التى تمثل قيمة أكبر بالنسبة لهم – سواء كان فى رعاية المرضى أو البحث أو خدمة المجتمع – يمكن أن يقلل من حجم الاستنزاف البدنى والعاطفى الذى يصاحب العمل. وقد سجل الأطباء الذين شاركوا فى هذه السياسة التجريبية معدلات إنهاك أقل بمقدار النصف من أولئك الذين لم يشاركوا فيها.[١٣] فكر فى هذا الأمر على أنه "خصم لعشرين فى المائة من وقت عملك" فى خدمة غاية معينة.

الحياة الطيبة ٤

فى كل عام يتخرج حوالى ألف وثلاثمائة طالب من طلاب السنة النهائية فى جامعة روشستر ويبدأون رحلتهم فيما يحب آباؤهم وأساتذتهم تسميته بالعالم الحقيقى، وقد قرر كل من "إدوارد ديسى" و "ريتشارد رايان"، وزميلهما "كريستوفر نيميك"، أن يسألوا عينة من هؤلاء الطلاب الذين هم على وشك التخرج عن أهداف حياتهم – ثم مراقبتهم فى بداية مشوارهم المهنى ليروا كيف يعالجون الأمر. وفى الوقت الذى يُجْرَى فيه كثير من البحوث الاجتماعية مع طلاب متطوعين، فإنه من النادر أن يتعقب العلماء هؤلاء الطلاب بعد إتمام دراستهم والخروج من أسوار الحرم الجامعى، وقد أراد هؤلاء الباحثون أن يدرسوا الإطار الزمنى التالى للتخرج لأنه يمثل "فترة تطور مهمة تمثل

علامة فارقة فى مرحلة انتقال الناس إلى حياتهم وشخصياتهم بعد مرحلة البلوغ".[١٤]

كان لدى بعض خريجى جامعة روشستر ما وصفه "ديسى" و "رايان" و "نيميك"، "بالمحفزات الخارجية" — على سبيل المثال: أن يصبحوا أثرياء أو يحققوا الشهرة — وهو ما يمكننا تسميته "بالأهداف الربحية"، وكان الآخرون يتمتعون "بالمحفزات الداخلية" — مساعدة الآخرين على تحسين حياتهم، وعلى التعلم والتطور — أو ما يمكننا تسميته "أهداف الغايات". وبعد أن خرج هؤلاء الطلاب إلى العالم الواقعى لمدة تتراوح بين سنة وسنتين، خرج الباحثون متتبعين إياهم ليروا كيف يصنعون.

وقد أفاد الأفراد الذين كانوا يتمتعون بأهداف خاصة بالغايات وشعروا بأنهم يحرزونها وبأنهم يتمتعون بدرجات أعلى من الرضا والارتياح الذاتى أكثر مما كانوا عليه أثناء المرحلة الجامعية، وكذلك وُجد انخفاض واضح فى مستوى القلق والاكتئاب لديهم، وهذه فى الغالب ليست نتيجة مفاجئة. فلقد وضعوا بشكل ذاتى هدفًا له معنى بالنسبة لهم وشعروا بأنهم يحققونه. وفى موقف كهذا، لا بد أن أيًا منا سيشعر بارتياح شديد.

ولكن النتائج الخاصة بالأشخاص الذين فضلوا الأهداف الربحية كانت أشد تعقيدًا من هذا، فهؤلاء الذين قالوا إنهم يحققون الأهداف التى حددوها — تجميع الثروة، وكسب التأييد — أشاروا إلى تمتعهم بمستويات من الرضا، واحترام الذات، والتأثير الإيجابى، ليست بأعظم منها عندما كانوا فى الجامعة، بعبارة أخرى، لقد حققوا أهدافهم، ولكن هذا لم يعد عليهم بزيادة فى مستوى سعادتهم. وإضافة إلى ذلك، فقد أظهر طلاب الأهداف الربحية زيادة فى مستويات

> *"لا يمكن للشخص أن يعيش حياة ممتازة بحق دون أن يشعر بأنه ينتمى لشىء أعظم وأكثر استمرارية من ذاته".*
>
> "ميهالى سيكزينتميهالى"

القلق، والاكتئاب، وغير ذلك من المؤشرات السلبية – للمرة الثانية، على الرغم من تحقيقهم لأهدافهم.

وقد كتب الباحثون يقولون: "هذه الاكتشافات صادمة حقًّا، فهى تفترض أن إنجاز قائمة محددة من الأهداف (فى هذه الحالة، الأهداف الربحية) ليس له تأثير على الرفاهية الذاتية لأنه فى الحقيقة قد يؤثر عليها سلبًا".[١٥]

وعندما ناقشت هذه النتائج مع "ديسى" و "رايان"، حيث كانا مشدودين تمامًا إزاء ما تعنيه هذه النتائج – لأنها تفترض أنه حتى عندما يتحقق لنا ما نريده، فإن هذا لا يكون ما نحن بحاجة له دائمًا. وقد أخبرنى "رايان" قائلاً: "إن الأشخاص الذين هم فى مراحل عالية جدًا من الأهداف الخارجية للثروة يكونون أقرب لتحقيق تلك الأهداف، لكنهم فى الوقت ذاته يظلون أقل سعادة".

أو كما قال "ديسى": "إن النظرية التقليدية المعروفة تقول: إنك تقدر شيئًا ما، فتحوزه، ونتيجة لذلك تصبح شخصًا أفضل. لكننا وجدنا أن هناك أشياء لو قدرتها وحزتها، فإنك ستصبح *أسوأ* مما كنت عليه نتيجة لذلك، وليس أفضل".

إن الإخفاق فى فهم هذا اللغز – أن الرضا لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف بل على أن تكون هى الأهداف المناسبة – يمكن أن يقود الناس مباشرة إلى سبل التدمير الذاتى، إذا استهدف الناس الأهداف الربحية، وحققوا تلك الأهداف، ثم ظلوا دون الشعور بتحسن فى حياتهم، فإن رد فعلهم يكون فى زيادة حجم ومدى هذه الأهداف – بمعنى أن يسعوا لتحصيل المزيد من المال أو مزيد من الفاعلية الظاهرية، وهذا يمكن أن "يقودهم إلى مزيد من التعاسة ظنًّا منهم أن السعادة ستأتى فى نهاية الدرب"؛ كما يقول "رايان".

ويضيف "رايان" قائلًا: "من بين الأسباب المؤدية لحدوث القلق والاكتئاب عند أصحاب الإنجاز المميزين هو أنهم لا يتمتعون بعلاقات جيدة، فهم مشغولون بجنى المال ورعاية أنفسهم مما يعنى أنهم ليست لديهم مساحة

فـي حياتهم للحـب والاهتمام، والرعايـة، والتعاطف، وللأشيـاء التى يحبونها حقًا".

فإن كانت تلك الخطوط العريضة لهذه النتائج صحيحة بالنسبة للأفراد، فما الذى لا يجعلها صحيحة أيضًا فيما يتعلق بالمؤسسات – والتى هى بالطبع مجموعات من الأفراد؟ أنا لا أقول إن الربح المادى ليس مهمًا. فهو مهم. لطالما كان الحافز الربحى مهمًا لتحريك الإنجاز. لكنه ليس الحافز الوحيد. وهو كذلك ليس بالحافز الأكثر أهمية. وبالطبع، فإننا لو استعرضنا أعظم إنجازات التاريخ – من الصحافة المطبوعة إلى الديمقراطية الدستورية إلى علاجات الأمراض القاتلة – فإن المحفز الذى أبقى هؤلاء المخترعين متحمسين للعمل فى ظلمات الليالى كان استهداف الغاية بقدر ما كان استهدافًا للربح إن لم يكن بحثًا عن الغاية بشكل أكبر. إن المجتمع الذى تعمه الصحة – ومؤسسات العمل الصحية – تبدأ بالغاية وتعتبر الربح المادى طريقًا نحو تلك الغاية أو تحقيق السعادة كمنتج إضافى لهذا الإنجاز.

وفى هذا الصدد، ربما – أقول ربما – يكون مواليد جيل الطفرة السكانية هم الرواد. وفيما يخص مسألة الاستقلالية والبراعة ينبغى على البالغين أن يعتبروا بالمثال النموذجى الذى يضربه الأطفال لهم؛ لكن فيما يتعلق بالغاية فالأمر مختلف. فمسألة القدرة على تأمل الصورة الكلية، وتدبر منطقها الأخلاقى، وتفهم المفارقة الكامنة فى عدم لزوم السعادة وتحقيق أهداف معينة – يبدو أنها مسألة تتطلب بعض خبرة العيش على هذا الكوكب. ولما كان الكوكب سيحتوى للمرة الأولى فى تاريخه عددًا ممن بلغوا الخامسة والستين أكبر من عدد الأطفال فيما دون الخامسة، فليس هناك توقيت أفضل من هذا.

إن من طبيعة البشر الراسخة أن يبتغوا الغاية. لكن هذه الطبيعة انجلت وعبرت عن نفسها على نطاق غير مسبوق ديموغرافيًا، وربما لم يكن متصورًا حتى وقت قريب، ويمكن لنتائج تجلى هذه الطبيعة أن تجدد أعمالنا وتعيد تشكيل عالمنا.

التصميم

إن إحدى الأفكار الرئيسية فى هذا الكتاب تتمثل فى تجلية التناقض بين ما يقره العلم وما يتبعه العمل. والفجوة بينهما واسعة، ووجودها أمر مخيف. ورغم أن سد تلك الفجوة يبدو أمرًا شاقًّا، فإن لدينا أسبابًا للتفاؤل.

إن العلماء الذين درسوا التحفيز البشرى، وقد التقينا بالعديد منهم فى هذا الكتاب، طرحوا علينا نظرة أكثر وضوحًا ودقة حول الأداء البشرى والحالة البشرية، وتعتبر الحقائق التى كشفوا عنها بسيطة تمامًا، إلا أنها قوية. فيظهر العلم أن محفزات العصا والجزرة التقليدية التى سادت القرن الفائت — وهى الأشياء التى طالما اعتبرناها أمرًا طبيعيًّا فى أية شركة — يمكن أن تكون فعالة فى بعض الأحيان. لكن المدهش أنها فعالة فى نطاق ضيق جدًّا من الظروف والأحوال. إن العلم يظهر أن هذه المكافآت "المشروطة" — والتى هى القواعد الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠ — ليست عديمة الفاعلية فى العديد من المواقف فحسب، لكنها أيضًا يمكن أن تقضى على القدرات الإبداعية الخلاقة التى هى العماد الأساسى للتقدم الاقتصادى والاجتماعى الحالى والمستقبلى. إن العلم يظهر أن سر الأداء المتميز ليس فى الحافز البيولوجى أو دافع الثواب والعقاب، لكن السر فى المحفز الثالث — وهو تلك الرغبة العميقة داخلنا فى توجيه حياتنا والتحكم فيها، من أجل بسط وزيادة قدراتنا، ومن أجل حياة ذات غاية.

إن وضع هياكلنا المؤسسية فى تناغم مع تلك الحقائق لن يكون بالأمر السهل. فمحو الأفكار القديمة أمر صعب، وهجر العادات القديمة أصعب. وربما سأكون أقل تفاؤلًا بشأن احتمالات سد تلك الفجوة قريبًا، لو لم يكن الأمر مطروحًا على النحو التالى: إن العلم يؤكد ما نؤمن به فعلًا من قلوبنا.

فنحن نؤمن بأن البشر ليسوا جيادًا أصغر حجمًا وأقل سرعة وأفضل رائحة تركض كل يوم سعيًا وراء جزرتها. نحن نؤمن — لو قضينا بعض الوقت مع الأطفال الصغار أو تذكرنا أنفسنا فى أفضل حالاتها — بأنه ليس قدرًا مكتوبًا علينا أن نبقى سلبيين ومتذمرين، فنحن مفطورون على أن نكون نشطاء

ومنخرطين فى العمل. ونحن نعرف أن أكثر تجارب حياتنا ثراء ليست تلك التى نصيح فيها طلبًا للتقدير من الآخرين، لكنها تلك التى نستمع فيها إلى صوتنا الذاتى – عندما نفعل شيئًا ذا بال، ونفعله على نحو جيد، ونفعله كخدمة لقضية أكبر من ذواتنا.

إذن، فى النهاية، إن سد تلك الفجوة وتقديم فهمنا الخاص بالتحفيز إلى القرن الحادى والعشرين هو أكبر من مجرد دفعة أساسية للأعمال. بل هو تأكيد على طبيعتنا البشرية.

الجزء الثالث

حقيبة أدوات النمط السلوكى "أى"

مرحبًا بك فى حقيبة أدوات النمط السلوكى "أى".

هذا هو مرشدك إلى تناول الأفكار الواردة بهذا الكتاب ثم وضعها موضع التنفيذ.

وسواء كنت تبحث عن طريقة أفضل لإدارة مؤسستك أو الانطلاق فى مجال عملك أو مساعدة أطفالك، فستجد هنا النصيحة أو الممارسة الأكثر فاعلية أو الكتاب المرشح لك لتقرأه، وإن احتجت فى أية لحظة لموجز سريع لهذا الكتاب، أو أردت البحث عن معنى أحد مصطلحاته، فستجد ذلك هنا أيضًا.

إنك لست مضطرًا لقراءة هذا الجزء من الكتاب بأى ترتيب كان، اختر المدخل الذى يثير انتباهك وادخل مباشرة. ومثل أية حقيبة أدوات مميزة، فإن هذه الحقيبة ستجد أنها من التنوع بحيث تسمح لك بالعودة إليها مرات عديدة.

ملاحظة: يسرنى تلقى اقتراحاتكم حول ما يمكن إضافته للطبعات التالية فيما يخص مجموعة أدوات النمط السلوكى "أى"، ويمكنكم إرسال أفكاركم إلىّ مباشرة على البريد الإلكترونى dhp@danpink.com

محتويات حقيبة الأدوات

النمط السلوكى "أى" بالنسبة للأفراد: تسع إستراتيجيات لإثارة الحافز لديك

النمط السلوكى "أى" بالنسبة للمؤسسات: تسع طرق لتحسين شركتك أو مكتبك أو مجموعتك

جوهر المكافأة: كافئ الناس على طريقة النمط السلوكى "أى"

النمط السلوكى "أى" للآباء والمعلمين: تسع أفكار لمساعدة أطفالنا

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "أى": خمسة عشر كتابًا أساسيًّا

استمع للحكماء: ستة مفكرين فى مجال الأعمال حققوا الإنجاز

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "أى": أربع نصائح للتحفز (والبقاء متحفزًا) لممارسة التدريبات الرياضية

ملخص الكتاب

محتويات حقيبة الأدوات

مسرد المصطلحات

الدليل النقاشى لهذا الكتاب: عشرون سؤالًا حواريًّا استهلاليًّا تبقيك فى حال دائمة من التفكير والحديث

اكتشف المزيد – عن نفسك وعن هذا الموضوع

النمط السلوكى "آى" بالنسبة للأفراد:
تسع إستراتيجيات لإثارة
الحافز لديك

إن النمط السلوكى "آى" يُصنع ولا يولد. وعلى الرغم من أن العالم يموج بالمحفزات الخارجية، فإنه لا يزال هناك الكثير لتفعله كى تستحضر المزيد من الاستقلالية والبراعة والتصميم إلى عملك وحياتك، وهذه تسعة إجراءات تضعك على المسار الصحيح.

جرب نفسك فى "اختبار تدفق"

لم يقتصر جهد "ميهالى سيكزينتميهالى" على اكتشافه لمفهوم "التدفق". ولكنه أيضًا قدم آلية جديدة بارعة لقياس التدفق، لقد قام هو وفريق عمله فى جامعة شيكاغو بتزويد المشاركين فى دراساته البحثية بأجهزة نداء عن بعد. وبعد ذلك بدأوا بالنداء على الأشخاص على فترات عشوائية (حوالى ثمانى مرات فى اليوم) لمدة أسبوع، ويطلبون منهم وصف حالتهم الذهنية فى

تلك اللحظة تحديدًا. ومقارنة بالعديد من الطرق السابقة الأخرى، فإن هذه التقارير الواقعية أثبتت أنها أكثر صدقًا وإقناعًا.

ويمكنك استخدام المنهجية المبتكرة لدى "سيكزينتميهالى" فى سعيك للبراعة من خلال عقد "اختبار تدفق" لنفسك. ضع علامات تذكير على حاسوبك أو هاتفك المحمول لتطلق نفيرها فى أربعين وقتًا عشوائيًّا خلال أسبوع. ومع كل مرة ينطلق فيها صوت جهازك، قم بتدوين ما تفعله لحظتها، والشعور الذى تشعر به، وما إن كنت فى حال "تدفق"، سجل ملاحظاتك، ثم انظر إلى الأنماط التى سجلتها، ثم تأمل الأسئلة التالية:

- ما اللحظات التى أنتجت لك حالة "تدفق"؟ أين كنت حينها؟ وعلام كنت تعمل؟ ومع من كنت؟
- هل ثمة أوقات من اليوم تكون أكثر تحقيقًا للتدفق من غيرها من الأوقات؟ وكيف يمكنك إعادة هيكلة يومك اعتمادًا على ما اكتشفته؟
- كيف يمكنك زيادة عدد التجارب المثالية والتقليل من اللحظات التى تشعر فيها بالإحباط أو التشتت؟
- إن كنت تحمل شكوكًا تخص وظيفتك أو مسار عملك، فما الذى يخبرك به هذا الإجراء فيما يتعلق بالمصدر الحقيقى لتحفيزك الداخلى؟

أولًا، اطرح سؤالًا كبيرًا...

فى عام ١٩٦٢، أسدت "كلير بووث لوسى" — وهى إحدى النساء الأوائل اللواتى خدمن فى الكونجرس الأمريكى — للرئيس "جون إف. كيندى" نصيحة حيث قالت له: "الرجل العظيم تلخصه عبارة واحدة"، فعبارة "إبراهام لينكولن"

كانت: "حافظ على الاتحاد وحرر العبيد". وعبارة "فرانكلين روزفلت" كانت: "خلّص البلاد من الكساد الكبير وساعدنا على النصر فى الحرب العالمية". وكانت "لوسى" تخشى أن يكون "كيندى" ممزقًا بين العديد من الأولويات المختلفة على نحو تصبح عبارته الواحدة فقرة طويلة مشوشة.

لست بحاجة لأن تكون رئيسًا – للولايات المتحدة أو حتى نادى البستنة المحلى – كى تستفيد من هذه الحكاية. فإحدى الطرق لتوجيه حياتك نحو غاية أعظم هى أن تفكر فى الجملة الكبرى الخاصة بك، فربما تكون هذه الجملة هى: "لقد ربى أربعة أطفال أصبحوا رجالًا ونساء أصحاء وسعداء"، أو ربما تكون: "لقد اخترعت جهازًا جعلت حياة الناس من خلاله أكثر سهولة". أو ربما تكون: "لقد اهتم بكل شخص دخل مكتبه بغض النظر عن قدرة ذلك الشخص على أن يدفع له". أو قد تكون: "لقد علمت جيلين من الأطفال كيفية القراءة".

وبينما تتأمل هدفك، ابدأ بالسؤال الكبير: *ما جملتك؟*

...ثم تابع بسؤال صغير

السؤال الكبير سؤال ضرورى، لكنه ليس كافيًا. وهنا يأتى دور الأسئلة الصغيرة. إن الإنجازات الحقيقية لا تتحقق بين عشية وضحاها. فأى شخص يتدرب للمشاركة فى سباق الماراثون، أو يتعلم لغة جديدة، أو يدير قسمًا ناجحًا يمكن أن يدلل على ذلك، فأنت تقضى الكثير من الوقت فى أداء العديد من المهام أكثر مما تقضيه فى تلقى التهانى والتحية.

وإليك شيئًا يمكنك القيام به لتحافظ على درجة كبيرة من التحفيز لديك. فى نهاية كل يوم، اسأل نفسك عما لو كنت أفضل هذا اليوم مما كنت بالأمس أم لا. هل قمت بفعل المزيد اليوم؟ هل فعلت ما فعلته على نحو جيد؟ أو لنكن أكثر تحديدًا، هل تعلمت الكلمات العشر المخصصة لهذا اليوم، قمت باتصالات

البيع الثمانية المحددة، أكلت القطع الخمس من الفاكهة والخضراوات المحددة لك اليوم، كتبت الصفحات الأربع المقررة؟ ليس عليك أن تكون خاليًا تمامًا من الأخطاء فى كل يوم. عليك بدلًا من ذلك، أن تبحث عن المقادير الصغيرة من التحسن مثل حجم الوقت الذى بذلته اليوم فى تدريبك على العزف على الساكسفون، أو عن التزامك بالامتناع عن فحص بريدك الإلكترونى إلى أن تتم تقريرًا عليك أن تكتبه، إن تذكير نفسك بأنك لست مضطرًا لأن تصبح بارعًا فى غضون ثلاثة أيام هو أفضل طريقة لضمان أن تصبح كذلك بعد ٣٠٠٠ يوم.

ولذا، وقبل أن تذهب إلى الفراش فى كل ليلة، عليك أن تسأل نفسك هذا السؤال الصغير: *هل كنت اليوم أفضل إلى حد ما مما كنت عليه بالأمس؟*

خذ إجازة "ساجمستر"

لقد اكتشف المصمم "ستيفان ساجمستر" طريقة رائعة ليضمن لنفسه أن يحيا حياة النمط السلوكى "آى" بحق. فهو يقول: تأمل النموذج المعيارى للحياة فى كل البلاد المتطورة، إن الناس عادة ما يقضون السنوات الخمس والعشرين الأولى من حياتهم فى التعلم، وتقريبًا أربعين سنة تالية فى العمل، ثم الخمس والعشرين السنة الأخيرة فى التقاعد. هذه الحدود الزمنية النمطية دفعت "ساجمستر" للتساؤل: لم لا نقتطع خمس سنوات من سنوات التقاعد ونعيد توزيعها على سنوات العمل؟

وهكذا، وكل سبع سنوات، كان "ساجمستر" يغلق مركزه الخاص بتصميمات الجرافيك، ويخبر عملاءه بأنه لن يعود إلى العمل إلا بعد عام كامل، ويبدأ إجازة بطول العام. فيستخدم هذا الوقت فى الترحال، وفى العيش بأماكن لم يذهب إليها من قبل قط، وفى تجربة مشاريع جديدة. يبدو فى هذا مجازفة،

أعلم هذا. لكنه يقول إن الأفكار التى كانت تولد لديه خلال هذا العام، غالبًا ما كانت تزيد دخله للسنوات السبع التالية. إن "إجازة ساجمستر" كما أسميها الآن، تتطلب قدرًا من التخطيط والادخار بكل تأكيد. لكن ألا ترى أن التخلى عن شاشة العرض الضخمة هذه قد يكون ثمنًا زهيدًا لعام لا ينسى – ولا يُسترجع – تقضيه فى الاستكشاف الذاتى؟ الحقيقة هى أن هذه الفكرة أشد واقعية وعملية مما يتصور الكثير منا. وهو ما يدفعنى للأمل بأن أحصل لنفسى على "إجازة ساجمستر" لعدة أعوام وهو ما أود منك التفكير فيه أيضًا.

اجعل لنفسك استعراضًا للأداء

إن استعراضات الأداء – تلك الطقوس السنوية أو نصف السنوية للحياة المؤسسية – تشبه فى متعتها ألم الأسنان وفى جدواها حطام قطار. فلا أحد يحبها – لا من يقدمها ولا من يتلقاها. إنها لا تساعد حقًا على تحقيق البراعة – حيث إن التغذية الراجعة لا تكون غالبًا إلا بعد ستة أشهر من إتمام العمل. (تخيل أن "سيرينا وليامز" أو "تويلا ثارب" لا تعرفان نتائجهما أو لا تقرءان التقييمات إلا مرتين فى العام). ومع ذلك، فإن المديرين لا يزالون مصرين على سحب الموظفين لمكاتبهم للقيام بتلك المواجهات المحرجة والمؤلمة.

ولعل هناك طريقة أفضل لذلك. لعل من الأفضل – كما يقترح "دوجلاس ماكجريجور" وآخرون – أن علينا أن نقوم بعمل استعراض أداء ذاتى بأنفسنا. وإليك الطريقة. حدد أهدافك – والتى تكون فى الغالب أهداف تعلم، لكن مع بعض أهداف الأداء – بعد هذا وفى كل شهر، ادع نفسك إلى مكتبك وقم بتقييم ذاتى لنفسك. كيف حال أدائك؟ فى أى جزء يكمن التقصير؟ ما الأدوات أو المعلومات أو الدعم الذى تجد نفسك فى حاجة إليه؟

وهذه بعض النصائح الإضافية:

- حدد كلاً من الأهداف الصغيرة والكبيرة حتى إذا جاء الوقت لتقييم نفسك تكون بالفعل قد أنجزت بعض المهام الكاملة.
- احرص على أن تكون مدركًا تمامًا لمدى ارتباط عملك بالغاية الكبرى التى تنشدها.
- كن صادقًا تمامًا، فالهدف من هذا الإجراء هو مساعدتك على تحسين أدائك وتحقيق البراعة – فإذا ما حاولت تبرير فشلك أو التستر على أخطائك بدلاً من التعلم منها، فأنت تضيع وقتك.

وإن كان القيام بهذا الأمر بمفردك ليس مما يمكنك القيام به، فاجمع مجموعة صغيرة من الزملاء للقيام بجلسات ودية للتقييم الذاتى للأداء. إذا كان رفاقك مهتمين حقًا، فسوف يخبرونك بالحقيقة ويضعونك موضع المسئولية. سؤال أخير لكل رؤساء العمل: لماذا بالله عليكم لا تشجعون جميع الموظفين على القيام بهذا النوع من التقييم؟

انحرف قليلًا حتى لا تتعثر

حتى أكثر الناس تمتعًا بالتحفز الداخلى يقعون أحيانًا فى شرك التعثر. ومن ثم فهذه طريقة بسيطة وسهلة وممتعة لكى تخرج نفسك من مستنقعك الذهنى. فى العام ١٩٧٥، قام المنتج "براين إينو"، والفنان "بيتر شميدت" بنشر مائة بطاقة تحتوى على إستراتيجيات تساعدهما على التغلب على لحظات الضغوط الشديدة التى دائمًا ما توافق مواعيد التنفيذ النهائية. وكانت كل بطاقة تحتوى على سؤال أو عبارة واحدة، غالبًا ما تكون ملغزة، لدفع صاحبها للخروج من الروتين الذهنى المفرق. (بعض الأمثلة: *ما الذى يعمله أعز أصدقائك؟ لقد*

كان خطؤك هدفًا غير معلن. ما أبسط حل لهذا؟ التكرار هو نوع من التغيير. لا تتجنب الأمور السهلة). إن كنت تعمل على مشروع معين ووجدت نفسك فى وضع حرج، فاسحب ورقة من رزمة أوراق الانحراف، هذه القنابل الذهنية تعتبر طريقة ممتازة تبقى على ذهنك منفتحًا رغم كل القيود المحيطة التى لا يمكنك السيطرة عليها، ويمكنك شراء هذه الأوراق من موقع www.enshop.co.uk ، أو الدخول على أحد حسابات تويتر التى تتبع هذه الإستراتيجيات، مثل: http://twitter.co/oblique_chrips

تحرك خمس خطوات أقرب نحو البراعة

أحد مفاتيح تحقيق البراعة هو ما يطلق عليه أستاذ علم النفس بجامعة ولاية فلوريدا "أندرياس إريكسون"، "التدريب المتأنى" – وهو "فترة ممتدة من... الجهد لتحسين الأداء فى مجال معين". إن التدريب المتأنى ليس هو الجرى لعدة أميال كل يوم أو العزف على البيانو لمدة عشرين دقيقة كل صباح. بل هو أكثر غاية، وأشد تركيزًا من ذلك، وربما أكثر ألمًا. اتبع الخطوات التالية مرارًا وتكرارًا لمدة عقد من الزمان – وحينها فقط قد تبلغ درجة البراعة:

- **تذكر أن التدريب المتأنى له هدف واحد: هو تحسين الأداء.** فيقول "إريكسون": "إن الأشخاص الذين يلعبون التنس مرة واحدة كل أسبوع على مدار أعوام لن يحرزوا أى تقدم لو أنهم ظلوا يفعلون الشيء ذاته. إن التدريب المتأنى يهدف إلى تغيير الأداء، ووضع أهداف جديدة، وإلزام نفسك بالتقدم ولو خطوة واحدة فى كل مرة".

- **عليك التكرار، ثم التكرار، ثم التكرار. فالتكرار مهم.** إن لاعبى السلة العظام لا يتدربون على الرميات الحرة فى نهاية كل تدريب للفريق بعشر رميات، بل يرمون خمسمائة رمية.
- **اسع للحصول على التغذية المرتدة الفورية والناقدة.** إذا لم تعرف مستوى أدائك، فلن تعرف المواطن التى ينبغى عليك تحسينها.
- **ركز تركيزًا شديدًا على المواطن التى تحتاج فيها إلى المساعدة.** فى حين يركز معظمنا على ما هو بارع فيه فعلاً، يقول "إريكسون": "إن من يتطورون هم من يعملون على علاج نقاط الضعف لديهم".
- **استعد لعملية إرهاق بدنية وذهنية.** وهذا هو ما يجعل عددًا قليلًا جدًّا هو من يظل ملتزمًا بالتدريب، ولكن هذا هو سبب النجاح.

خذ صفحة من مجلة "ويبر" وبطاقة من حافظتك

فى كتابه الثاقب *Rules of Thumb*، يعرض "آلان ويبر" – المؤسس المشارك لمجلة *Fast Company* – إجراءً بسيطًا وذكيًّا يمكنك من خلال تقييم ما إذا كنت على الطريق الصحيح نحو تحقيق الاستقلالية والبراعة والتصميم أم لا. أحضر بعض بطاقات الملاحظات الصغيرة. وعلى إحدى هذه البطاقات، اكتب إجابتك عن السؤال التالى: "ما الذى يوقظك فى الصباح؟" والآن، وعلى الوجه الآخر للبطاقة اكتب إجابتك عن سؤال آخر: "ما الذى يبقيك يقظًا فى الليل؟" أدمج الإجابتين فى جملة واحدة. وإن لم تعجبك الإجابة، ألق البطاقة وحاول مرة أخرى ببطاقة جديدة حتى تصل إلى إجابة يمكنك التعايش معها. ثم اقرأ ما خلصت إليه. فإذا منحتك الإجابتان إحساسًا بالقيمة والاتجاه، "فتهانينا" كما يقول "ويبر" ويضيف: "استخدم تلك الإجابة كبوصلة توجيه لك، وتحقق منها بين فترة وأخرى لترى ما إذا كانت لا تزال صحيحة أم لا. وإذا

لم تعجب بإحدى الإجابتين أو كلتيهما، فهذا يفتح المجال لسؤال جديد: ما الذى سوف تفعله إزاء ذلك؟".

اصنع ملصق التحفيز الخاص بك

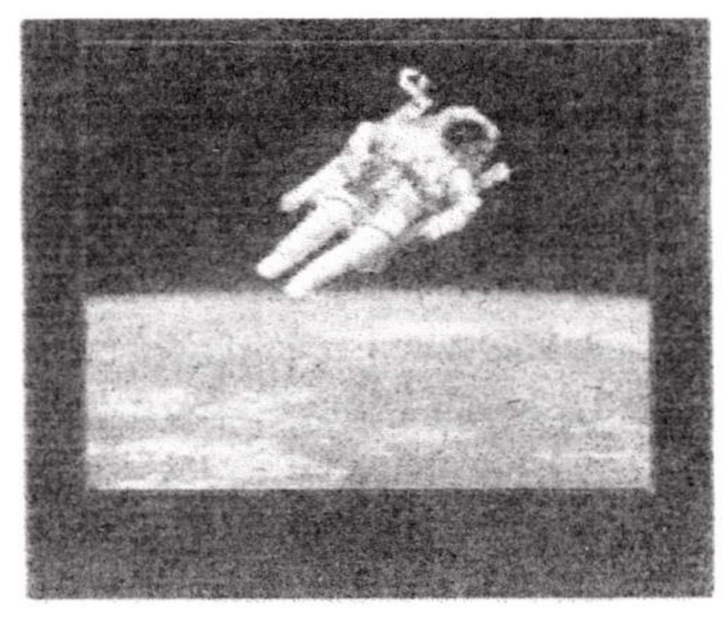
إن الملصقات المكتبية التى تستخدم كأداة تحفيز تتمتع بسمعة سيئة، فكما وصفها أحد المهرجين قائلًا: "على مدار العقدين الماضيين، أحدثت الملصقات التحفيزية معاناة لا يمكن تخيلها لأماكن العمل فى جميع أنحاء العالم". لكن من يدرى؟ لعل أول ملصق كان قطعة فنية جميلة. وربما كانت تلك الرسوم الكهفية فى لاسكوس، فى فرنسا، عبارة عن قول تحفيزى من العصر الحجرى ترجمته: "إن كنت تعرف إلى أين تذهب، فلن تأخذ المنعطف الخاطئ أبدًا". والآن أنت لديك الفرصة للكفاح مرة أخرى (أو ربما محاولة استعادة هذا الإرث القديم). وبفضل بعض المواقع الإلكترونية، يمكنك الآن أن تصنع ملصقاتك التحفيزية الخاصة بك – ولم تعد مضطرًا للاكتفاء بصور للقطط الصغيرة التى تخرج من السلال. فإن بإمكانك أن تكون جادًّا أو مرحًا فى هذا الإجراء كيفما شئت، فالتحفيز أمر شخصى للغاية وأنت الوحيد الذى تعرف الكلمات أو الصور التى يمكن أن تلقى صدى لديك.

جرب أيًا من هذه المواقع:

Despair Ink (http://diy.despair.com/motivator.php)
Big Huge Labs (http://bighugelabs.com/motivator.php)
Automotivator (http://wigflip.com/automotivator/)

ولمنحك بعض الـ ... تحفيز. إليك هذين الملصقين اللذين ابتكرتهما بنفسي:





هذه الفكرة: اتبع شكلًا أكثر اعتدالًا من هذا المنهج – ٢٠ ٪ من الوقت... مع عجلات التدريب، لتكن البداية بـ ١٠ ٪ من وقت العمل. هذا يعادل فترة ما بعد الظهيرة فى يوم عمل واحد من خمسة أيام عمل فى الأسبوع. (من منا لا يهدر وقتًا فى العمل على أية حال؟) وبدلًا من الالتزام بهذه النسبة للأبد، جربها لمدة ستة أشهر. فإنك من خلال خلق هذه المساحة الصغيرة من الاستقلالية، تساعد الناس على العمل على أفكارهم العظيمة وتحويل وقتهم المهدر إلى وقت أكثر نفعًا، ومن يدرى؟ لعل أحد أفراد العمل لديك يخرج لنا بابتكار يحقق نجاحًا مدويًا.

شجع المكافآت "النهائية" بين الأتراب

وضعت شركة "كيملى – هورن وشركاه" – شركة هندسة مدنية فى راليف بنورث كارولينا – نظامًا للمكافآت يعتبر نموذجًا لما ينبغى عليه الحال فى النمط السلوكى "آى": فى أية مرحلة، دون الحصول على تصريح، يمكن لأى فرد فى الشركة أن يمنح مكافأة قدرها ٥٠ دولارًا لأى زميل آخر. ويقول مدير الموارد البشرية فى الشركة لمجلة *Fast Company*، "هذه المكافأة تمثل أسلوبًا ناجحًا لأنها تكون وليدة اللحظة، وليست ممنوحة من الإدارة. فإن أى موظف يقدم شيئًا استثنائيًا ينال التقدير عليه من زملائه فى الحال"، ولأن هذه المكافآت ليست مشروطة أو لأنها تكون عارضة و"وليدة اللحظة"، فإنها تتلافى العيوب السبعة القاتلة لأسلوب العصا والجزرة. ولأنها ممنوحة من زميل، وليس من رئيس، فإنها تحمل قيمة مختلفة (وربما أكثر عمقًا)، بل يمكنك القول بأنها عامل تحفيز.

أجرِ تقييمًا للاستقلالية

ما حجم الاستقلالية التى يتمتع بها العاملون فى مؤسستك؟ لو أنك مثل بقية الناس، فالغالب أنك لا تملك دليلًا على وجودها، فلا أحد يملك الدليل، لكن ثمة طريقة لتكتشف بها هذا الدليل – إجراء تقييم للاستقلالية. اطلب من كل فرد فى قسمك أو فريق عملك أن يجيب عن الأسئلة الأربعة التالية بتقييم رقمى (مستخدمًا مقياسًا من ٠ إلى ١٠، بحيث يعنى الصفر "لا يوجد تقريبًا" ويعنى الرقم ١٠ "قدرًا ضخمًا"):

١. *كم يبلغ حجم الاستقلالية الذى تتمتع به عند أداء مهامك فى العمل – مسئولياتك الأساسية وما تفعله فى أى يوم من أيام العمل؟*
٢. *كم يبلغ حجم الاستقلالية الذى تتمتع به فى وقتك بالعمل – على سبيل المثال: وقت وصولك إلى العمل ووقت مغادرتك له والكيفية التى تخصص بها ساعات العمل كل يوم؟*
٣. *كم يبلغ حجم الاستقلالية الذى تتمتع به على فريق عملك – بمعنى، إلى أى حد تتمتع بالقدرة على اختيار الأشخاص الذين تتعاون معهم فى العادة؟*
٤. *كم يبلغ حجم الاستقلالية الذى تتمتع به فى الأسلوب الذى تؤدى به عملك – كيف تؤدى على أرض الواقع المهام الرئيسية لوظيفتك؟*

احرص على أن تكون جميع الإجابات مجهولة بلا أسماء، ثم صنف النتائج ما متوسط الاستقلالية لدى الموظفين؟ سيكون الرقم شيئًا قريبًا من النقطة ٤٠ على مقياس الاستقلالية (بحيث يعنى الصفر سجينًا فى كوريا الشمالية، ويعنى الرقم ٤٠ موظفًا فى وودستوك). قارن بين هذه الأرقام وتصورات الناس الفعلية. ربما يكون تصور الرئيس أن الموظفين يتمتعون بقدر كبير من الحرية – ولكن تقرير الاستقلالية يكشف أن متوسطها لا يتجاوز ١٥ نقطة. احسب أيضًا النتائج المنفصلة للمهام، والوقت، والفريق، والأسلوب. ويمكن لأى متوسط عام

أن يغطى مشكلة فى جانب معين. فالمتوسط العام للاستقلالية الذى يبلغ مثلًا ٢٧ نقطة لا بأس به. إلا أن هذا المتوسط لو كان مكونًا من ثمانى نقاط لكل من المهام، والأسلوب، والفريق، وثلاث نقاط فقط للوقت، فينبغى أن تفهم من هذا أن لديك نقطة ضعف فى نظام الاستقلالية بمؤسستك.

والأمر اللافت للنظر أحيانًا هو مدى قلة ما يعرفه الأشخاص الذين يديرون المؤسسات عن خبرات الأفراد الذين يعملون معهم، ولكن اللافت بالقدر ذاته مدى استعداد القادة إلى التصرف على نحو مختلف لو توفرت لهم البيانات الصحيحة، وهذا ما يمكن أن يوفره لك تقرير تقييم الاستقلالية. ولو أنك خصصت قسمًا من هذا التقرير ليكتب فيه الموظفون ما يعنُّ لهم من أفكار حول زيادة حجم الاستقلالية، فربما تجد فيه بعض الحلول العظيمة.

خذ ثلاث خطوات فى اتجاه التخلى عن السيطرة

إن رؤساء العمل من النمط السلوكى "إكس"، يستمتعون بالسيطرة، أما الرؤساء من النمط "آى"، فإنهم *يتنازلون عنها*. وعادة ما تكون زيادة حجم الحرية التى يحتاج إليها الموظفون لأداء عمل رائع – أمرًا حكيمًا، لكنه ليس سهلًا دائمًا. ولذا، فإنك لو شعرت بإلحاح السيطرة عليك، فهذه ثلاث طرق للتخفف منها – لمصلحتك ولمصلحة فريق العمل:

١. أشرك الموظفين فى وضع الأهداف. هل تفضل أن تضع أهدافك بنفسك أم أن تُملى عليك؟ فكر بهذه الطريقة. لماذا ينبغى على الأشخاص الذين يعملون معك أن يكونوا مختلفين؟ إن قدرًا لا بأس به من الأبحاث أظهر أن الأفراد يبدون أكثر انخراطًا فى العمل عندما يعملون لتحقيق أهداف أسهموا فى وضعها، فعليك إشراك الموظفين فى عملية وضع الأهداف. فقد تجد منهم ما

يدهشك: فغالبًا ما يكون للموظفين أهداف أعلى من تلك التى تفرضها عليهم.

٢. **استخدم لغة غير مسيطرة.** فى المرة التالية التى تقول فيها "يجب" أو "ينبغى" جرب أن تقول بدلًا منها "فكر فى"، أو "تأمل لو أن كذا"، فإن تغييرًا بسيطًا فى لغة الخطاب قد يزيد من قدر الانخراط فى العمل على حساب الإذعان وربما يقلل من درجة الرغبة لدى الناس فى الرفض.

٣. **التزم بساعات المكتب.** فى بعض الأحيان تكون مضطرًا لاستدعاء الناس إليك فى مكتبك. لكن من الحكمة أحيانًا أن تدعهم يأتون من تلقاء أنفسهم. خذ النصيحة من أساتذة الجامعة وخصص ساعة أو اثنتين فى الأسبوع يكون جدول عملك فيها فارغًا ويمكن لأى موظف أن يدخل إليك ويتحدث معك فى أى شىء، فقد يستفيد زملاؤك وربما تتعلم أنت شيئًا جديدًا.

العب لعبة "هدف من هذا على أية حال؟"

هـذه ممارسـة أخـرى مصممة لسـد الفجـوة بين التصـور والحقيقـة. اجمع فريقـك، أو أفـراد قسمـك أو – إن استطعت– كل الموظفـين بشركتك. وأعط كل واحـد منهـم بطاقة ملاحظـات صغيرة. ثم اطلـب من كل منهـم أن يكتب عليهـا إجابتـه فى جملـة واحدة على السـؤال التـالى: "ما هـدف شركتنا (أو مؤسستـنـا)؟ ثم اجمع البطاقات واقرأها بصـوت مرتفع. ما الذى تخبرك به؟ هل تأتى الإجابات متشابهة، ويتفق الجميع على هدف مشترك؟ أم أن كلًا منهم يذهـب بإجابته فى اتجاه مختلف – حيث يؤمن بعض الأشخاص بشىء، ويؤمن الآخـرون بشىء مختلف تمامًا، ويبقى بعضهـم الآخر دون حتى أن يخمن؟ على

الرغم من كل الحديث عن الثقافة، وتضافر الجهود، والمهمة، فإن معظم المؤسسات لا تفعل ما يكفى لتقييم هذا الجانب فى شركاتهم. ويمكن لهذا التساؤل البسيط أن يوفر لمحة سريعة عن روح شركتك. وإذا لم يكن الناس يعرفون السبب فى فعل ما يفعلونه، فكيف تستطيع أن تتوقع منهم أن يكونوا متحفزين لفعله؟

استخدم اختبار "ريتش" للضمائر

ابتكر وزير العمل الأمريكى السابق "روبرت بى. ريتش" أداة تشخيص ذكية، وبسيطة (ومجانية) لقياس مدى صحة أية مؤسسة. عندما يتحدث إلى الموظفين، فإنه ينصت جيدًا للضمائر التى يستعملونها فى حديثهم. هل يشير الموظفون إلى الشركة بالضمير "هم" أم الضمير "نحن"؟ يشير استعمال ضمير الغائب إلى قدر من عدم الانخراط على الأقل، وربما حتى الانعزال التام عن الشركة، أما استخدام الضمير "نحن" فيشير إلى العكس – أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شىء ذى قيمة أو معنى. فإذا كنت رئيسًا فى العمل، اقض بضعة أيام فى الإنصات إلى الموظفين من حولك، ليس فقط فى اللقاءات الرسمية كالاجتماعات مثلًا، لكن فى الردهات، وأثناء استراحة الغداء أيضًا. هل مؤسستك من مؤسسات الضمير "نحن" أم من مؤسسات الضمير "هم"؟ فالفارق مهم. كل شخص يريد الاستقلالية، والبراعة، والتصميم. فإن كنا من مؤسسات الضمير "نحن" فسنتمكن من تحقيق هذه العناصر – وإن كنا من مؤسسات الضمير "هم"، فلن نتمكن من ذلك.

ابتكر تصميماً يناسب التحفيز الداخلى

يقول المؤلف وخبير الإنترنت "كلاى شيركى" (www.shirky.com) إن أكثر المواقع والمنتديات الإلكترونية نجاحًا هى التى يكون النمط السلوكى "آى" جزءًا من طبيعتها. فإنها تصمم – صراحة فى الغالب – على استخدام التحفيز الداخلى. ويمكنك فعل الشىء ذاته مع كيانك الإلكترونى إذا استمعت لـ "شيركى" وقمت بالتالى:

- خلق بيئة تجعل الناس يشعرون بالارتياح تجاه المشاركة.
- منحت المستخدمين الاستقلالية اللازمة.
- حافظت على النظام مفتوحًا قدر الإمكان.

وما ينطوى على الأهمية فى الواقع الافتراضى له ذات الأهمية فى الواقع الفعلى. اسأل نفسك: كيف تعمل البيئة البناءة لمكان عملك على تحسين أو كبح الاستقلالية والبراعة والتصميم؟

شجع مهام السهل الممتنع لمجموعات العمل

لا بد أن جميعنا تقريبًا قد جربنا حالة الرضا التى تنتابنا بعد أية مهمة من مهام السهل الممتنع – وهى المهام التى لا تكون سهلة تمامًا ولا صعبة تمامًا، والتى تتيح إحساسًا لذيذًا بالتدفق. لكنه يكون من الصعب أحيانا أن تعيد تطبيق التجربة لو كنت تعمل فى إطار فريق، فالناس فى الغالب يميلون إلى اختيار المهام التى دائمًا ما يقومون بها لأنهم على يقين من أنهم بارعون فى القيام بها، وتتورط قلة غير محظوظة فى المهام التى تخلو من

التدفق التى لا يريدها أحد. وهذه بعض الطرق لإدخال مهام السهل الممتنع إلى مجموعتك:

- **ابدأ بفريق متنوع.** فكما تنصح "تريزا أمابيل" الأستاذة بجامعة هارفارد: "أسس مجموعات العمل من أفراد يمكنهم تحفيز بعضهم والتعلم من بعضهم، فلا يكونون على نفس المستوى فيما يتعلق بالخلفيات والتدريب، فأنت بحاجة لأشخاص يثرون بعضهم بالأفكار المتنوعة".
- **اجعل مجموعتك "منطقة خالية من التنافس".** إن تأليب زملاء الفريق على بعضهم أملًا فى أن تكون المنافسة حافزًا على تحسين الأداء هو أسلوب نادرًا ما ينجح – وغالبًا ما يقلل من حجم الحافز الداخلى. وإن كنت لابد مستخدمًا كلمة تبدأ بحرف التاء، فليكن "تضافر" أو "تعاون" وليس "تنافس".
- **جرب إدخال تعديل طفيف على المهام.** إن شعر أحد الأفراد بالملل فى مهمته، فانظر إن كان يمكنه تدريب شخص آخر فى مهارات يتقنها هو بالفعل. وانظر إن كان ممكنًا أن يتولى هو جانبًا من العمل يحتاج إلى مزيد من الخبرة العملية.
- **ارفع المعنويات من خلال الغاية، ولا تحفز بالمكافأة.** لا شىء يربط فريقًا ببعضه مثل المهمة المشتركة، فكلما تشارك الناس فى قضية مشتركة – سواء كانت ابتكار شىء عظيم على نحو جنونى، أو التفوق على منافس خارجى، أو حتى تغيير العالم – أصبح عمل المجموعة مشبعًا ورائعًا.

حول رحلات الشركة إلى "يوم فيدكس"

تأمل رحلات الشركة، وهى الأيام التى تنطوى على المرح الإجبارى والمعنويات المصطنعة – يتخللها أحاديث تنشيط محرجة، وبعض الرقص البائس الردىء، وقليل من "قفزات الثقة". والحقيقة أن هذه الرحلات من مكان العمل تعيد جذب اهتمام الموظفين، وتعيد شحن بطارياتهم، وتعيد فتح الحديث فى المسائل المهمة. ولكن لو كانت رحلات مؤسستك قاصرة، فَلِمَ لا تجرب أن تستبدل بالرحلات القادمة نموذج "يوم فيدكس"؟ حدد يوم عمل كاملًا يمكن فيه للموظفين أن يعملوا على أى شىء يختارونه، بالكيفية التى يريدونه، ومع الأشخاص الذين يريدونهم. واحرص على أن يكون لديهم ما يحتاجون إليه من أدوات وموارد. وضع قاعدة واحدة فقط: لا بد من تقديم – فكرة جديدة، ونموذج مبدئى لمنتج وعملية داخلية أفضل فى اليوم التالى، إن مؤسسات النمط السلوكى "آى" تعرف ما لا يدركه نظراؤها من مؤسسات النمط "إكس" إلا نادرًا: التحديات الحقيقية أكثر تحفيزًا من أوقات الفراغ المملة.

جوهر المكافأة:
كافئ الناس على طريقة النمط السلوكى "أى"

يريد كل فرد منا أن يتلقى راتبًا جيدًا. وأنا أريد ذلك بكل تأكيد. وعلى يقين من أنك مثلى فى هذه الرغبة. ولا يتطلب منهج النمط "آى" فى التحفيز حدًّا متدنيًا تمامًا من الرواتب أو قوة عمل متطوعة بالكامل، ولكنه يتطلب منهجًا جديدًا فى دفع الرواتب.

اعتبر هذا المنهج الجديد على أنه جوهر دفع الأجور: فى نظام التشغيل موتيفيشن۳٫۰، يكون الاستغلال الأمثل للمال من خلال تنحيته جانبًا عن الجدال.

فكلما طغى أمر الراتب، والدخل الإضافى، والمزايا على الحياة العملية للفرد، قوض ذلك القدرة الإبداعية وأنهك القدرة على الأداء، وكما وضح "ريتشارد ديسى" فى الفصل الثالث، فعندما تستخدم المؤسسات المكافآت التى من قبيل المال فى تحفيز طاقم العمل، "فهذا هو الحد الذى تبلغ عنده قمة التثبيط". وأفضل طريقة لتناول مسألة مقابل العمل على النحو الأمثل – ومن ثم استبعادها من المشهد. إن المؤسسات الفعالة تمنح أفرادها المقابل بمقادير وبطرق تسمح لهؤلاء الأفراد بنسيان أمر المال تمامًا والتركيز بدلًا من ذلك على العمل بحد ذاته.

وإليك ثلاثة أساليب رئيسية لذلك:

١ـ اضمن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية

إن الصفة الأكثر أهمية فى أية منظومة للأجور هى العدالة، وفى هذا الإطار، تأتى العدالة على وجهين – داخلية وخارجية. تتمثل العدالة الداخلية فى أن يُمنح الموظفون رواتب تتناسب مع ما يتقاضاه زملاؤهم، أما العدالة الخارجية فهى تعنى أن يدفع للناس ما يتسق مع ما يتقاضاه الآخرون الذين يقومون بعمل مشابه فى مؤسسات مشابهة.

ودعونا نتأمل كل نوع من العدالة على حدة. هب أنك و "فريد" تتشاركان مكتبًا واحدًا. وهب أنكما تتمتعان بقدر مماثل تمامًا من المسئولية والخبرة. فإن كان "فريد" يتحصل على مال أكثر منك، فإنك عندئذ ستغضب. وبسبب هذا الانتهاك لمبدأ العدالة الداخلية، فإن مستوى تحفزك سوف ينخفض، والآن هب أنك و "فريد" تعملان كمراقبى حسابات لسنوات خبرة تبلغ عشر سنوات فى شركة تأتى ضمن قائمة أفضل مائتى شركة حسب تصنيف فورتشن. فإذا ما اكتشفتما أن مراقبى الحسابات الذين يتمتعون بسنوات خبرة كالتى تتمتعان بها فى شركات فى مكانة شركتكما يحصلون على ضعف الراتب الذى تتقاضيانه فى شركتكما، فكلاكما سيشعر بانهيار هائل فى درجة التحفز التى تتمتعان بها. فقد تجاوزت الشركة مبدأ العدالة الخارجية (وهناك إضافة أخرى مهمة: إن دفع أجور الناس وفق النمط السلوكى "آى"، لا يعنى أن تدفع للجميع بقدر متساوٍ. فلو كان "فريد" يقوم بمهمة أصعب أو يسهم فى العمل بشكل أكبر فهو إذن يستحق أجرًا أكبر. إضافة إلى أن الدراسات تظهر أن معظم الناس ليس لديهم غضاضة فى هذا. لماذا؟ لأن هذا هو العدل).

إن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية على النحو الصحيح لا يمثل حافزًا فى حد ذاته. ولكنه وسيلة لتحييد مسألة المال حتى لا يصبح مشكلة، فيصبح مثبطًا.

٣. إذا استخدمت قياسات الأداء، فاجعلها واسعة النطاق، ومناسبة، وعصية على التلاعب

تخيل أنك مدير إنتاج وأن أجرك يعتمد بشكل أساسي على تحقيق نسب مبيعات معينة بالنسبة للربع التالي من العام. إن كنت تتمتع بالذكاء، أو كنت مسئولاً عن الإنفاق على عائلة، فإنك في الغالب سوف تسعى بجد للوصول إلى هذا الرقم. وأنت في الغالب لن تكون مهمومًا بأمر ربع العام التالي أو صحة المؤسسة بشكل عام ولن تهتم بما إذا كانت الشركة تستثمر ما يكفي من المال في البحث والتطوير أم لا. وإن كنت عصبيًّا، فإنك ربما تسعى للطرق الملتوية من أجل الوصول إلى هدفك ربع السنوي.

والآن تخيل أنك مدير إنتاج وإن راتبك مرتبط بالعوامل التالية: مبيعاتك للربع السنوي التالي، ومبيعاتك في العام الحالي، وعائد الشركة وأرباحها في العامين القادمين، ومستويات الرضا بين عملائك، وأفكارك بخصوص منتجات جديدة، والتقييمات الصادرة بحقك من زملاء العمل. فإن كنت ذكيًّا، فالغالب أنك ستحاول زيادة مبيعاتك من المنتج، وخدمة عملائك، ومعاونة زملائك، وأن تقدم عملًا جيدًا بشكل عام. فعندما تتنوع القياسات يصعب التلاعب بها.

وإضافة إلى ذلك، فإن المكسب عند بلوغ حدود هذه القياسات لا ينبغي أن يكون كبيرًا جدًّا، فعندما يكون المردود المقدم على بلوغ الأهداف معتدلًا – وليس كبيرًا جدًّا – فإن ذلك يقلل من احتمالية تحجيم تركيز الموظفين ومن احتمالية أن يسلكوا الطرق الملتوية لبلوغ تلك الأهداف.

والحقيقة أن إيجاد الخلطة المناسبة من القياسات أمر صعب وسوف يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبعض الناس سيجدون طريقهم للتلاعب بهذه القياسات مهما كانت جيدة الضبط. لكن استخدام مجموعة متنوعة من المعايير التي تعكس إجمالًا شكل العمل المتميز يمكن أن يحول المكافآت "المشروطة" التي هي غالبًا مناقضة للإنتاجية إلى مكافآت "نهائية" أقل تآكلًا.

النمط السلوكى "أى" للآباء والمعلمين:
تسع أفكار لمساعدة أطفالنا

يبدأ جميع الأطفال الحياة وهم يتمتعون بحب الاستطلاع والتوجيه الذاتى وفق النمط السلوكى "آى"، ولكن الكثير منهم ينتهى بهم الحال وهم يعانون من اللامبالاة والخنوع وفق النمط السلوكى "إكس". فما الذى يحل بهم؟ ربما تكون المشكلة لدينا نحن الراشدين الذين يديرون المدارس وينشئون العائلات. فإذا أردنا تجهيز الصغار لعالم العمل الجديد - والأهم من ذلك، إذا أردنا أن نحيا حياة مرضية - فإننا بحاجة إلى تحطيم قبضة النظام التشغيلى موتيفيشن ٢,٠ عن التعليم وتربية الأطفال.

وللأسف، فكما هى الحال مع عالم الأعمال، فإن العلم يقول شيئًا والمدارس تفعل شيئًا آخر، فالعلم يقول (وكذلك أنت إن كنت قد قرأت الفصل الثانى) بأنك لو وعدت طفلًا فيما دون سن الدراسة بشهادة تقدير مقابل أن يقوم برسم صورة، فإن هذا الطفل سيقوم برسم صورة لك - ثم يفقد أى اهتمام بالرسم. ورغم سطوع هذا الدليل - ورغم زيادة حاجة الاقتصاد العالمى إلى القدرات الإبداعية غير الروتينية - فإن الكثير من المدارس لا تزال سائرة فى الاتجاه الخاطئ، فإنهم يضاعفون التركيز على المهام الروتينية، والإجابات الصحيحة، والتقييم. ويجرون عربة مليئة بالمكافآت "المشروطة" - البيتزا لقراءة الكتب، وأجهزة "الآى بود"

للظهور فى الفصل الدراسى، والمال لتحقيق درجات جيدة فى الامتحانات. نحن نقدم رشوة للطلاب للإذعان بدلًا من تحديهم للانخراط فى الدراسة.

ويمكننا أن نؤدى ذلك بشكل أفضل. بل ينبغى ذلك. فإذا كنا نريد تربية الأطفال على النمط السلوكى "أى" فى المدرسة وفى المنزل، فينبغى علينا أن ندفعهم نحو الاستقلالية والبراعة والتصميم. وإليك تسع طرق لبدء هذه الرحلة.

طبِّق اختبار النمط "أى" ثلاثى المراحل على الواجب المنزلى

هـل الواجبات المنزلية التـى تكتظ بها حقائب الأطفال تساعد حقًّا فى تعلمهم؟ أم أنهـا فـى الواقـع تسلبهـم أوقـات فراغهـم لصالـح شعـور كاذب بالدقـة والصرامة؟ فيا أيها المدرسون، قبل أن توزعوا واجبًا منزليًّا آخر من مستهلكات الوقـت، عليكـم أولًا أن تمـرروه خـلال هـذا الاختبـار بسـؤال أنفسكـم ثلاثة أسئلة:

- هل أوفر للطلاب أى قدر من الاستقلالية فى كيفية القيام بالعمل ووقت تنفيذه؟
- هل يعزز هذا الواجب تحقيق البراعة من خلال طرح تكليف بعمل خلاق مبدع (فى مقابل إعـادة صياغة نمطية لما تم طرحه فى الفصل الدراسى)؟
- هل يـدرك طلابى الغاية من هـذا الـواجب؟ بمعنى، هل يمكنهم أن يستوعبوا أن القيام بهذا العمل الإضافى فى المنزل يسهم فى المشروع الأكبر الذى يهدف إليه الفصل؟

إن كانت الإجابة عن أى من هذه الأسئلة هى "لا"، فهل يمكنك إعادة تصميم الواجب؟ وبالنسبة للآباء، هل تطلعون على كل واجب منزلى يتم فرضه على

أطفالكم لتعرفوا إن كان يعزز الخنوع أم الانخراط؟ دعونا لا نهدر وقت أبنائنا فى تدريبات عديمة الجدوى. فإنه بقليل من الفكر والجهد، يمكننا تحويل *الواجب* المنزلى إلى *تعليم* منزلى.

طبِّق نموذج يوم "فيدكس"

فى الفصل الرابع، رأينا كيف قامت شركة "أتلاسيان" بإطلاق شرارة الاستقلالية داخل الشركة بتخصيصها ليوم عمل كل ثلاثة أشهر يقوم فيه الموظفون بالعمل على أى مشروع يختارونه، بالطريقة التى يريدونها، ومع الأشخاص الذين يحبونهم. فلِمَ لا تجرب هذا مع طلابك — أو حتى مع أولادك وبناتك؟ خصص يومًا دراسيًا كاملًا (أو يوم إجازة عائلية) واطلب من الأطفال أن يتصدوا لمشكلة معينة ليحلوها أو مشروع ينجزوه. وبشكل مسبق، ساعدهم على جمع الأدوات، والمعلومات، والموارد التى قد يحتاجون إليها. ثم دعهم يتصرفوا بطريقتهم الخاصة، وفى اليوم التالى اطلب منهم تسليم النتائج — من خلال تقرير يتلى على الفصل أو أفراد العائلة حول اكتشافاتهم وتجاربهم. إنه سيبدو كما يحدث فى عرض *Project Runway* — فالأطفال فقط هم من يختارون المشروع بأنفسهم، والمكافأة فى نهاية اليوم ستكون بإتاحة الفرصة لمشاركة الباقين فى كل ما ابتكروه وتعلموه طوال الطريق.

جرب بطاقات التقارير التى تحمل شعار "افعله بنفسك"

إن السواد الأعظم من الطلاب يلجون بأرجلهم باب المدرسة وفى أذهانهم هدف واحد فقط: أن يحصلوا على درجات جيدة. وفى الغالب الأعم، تكون

الطريقـة الفضلـى بالنسبـة لهـم لتحقيـق ذلك الهـدف هى الالتـزام بالمنهج الدراسـى، وتجنب المخاطرات، وتقديم الإجابـات التى يريدها المعلم بالطريقة التـى يراها. إن الدرجـات الجيدة أصبحت مكافأة للإذعـان – ولكن ليس لها أى صلة بحجم التعلم، أما الطلاب الذين لا ترتفع بهم درجاتهم يرون أنفسهم فاشلين ثم يتخلون عن محاولة التعلم.

أما منهج النمط السلوكى "آى" فمختلف. ولا تعتبر بطاقات تقارير الإنجاز جائزة محتملة، بل إنها وسيلة لمنح الطلاب تغذية مرتدة مفيدة حول مدى تقدمهم الدراسى. ويدرك الطلاب من النمط "آى" أن أفضل طريقة لتلقى التغذية المرتدة هى أن يقيموا تقدمهم بأنفسهم.

ولذا فلتجرب بطاقات التقارير التى تحمل شعار "افعله بنفسك"، فى بداية أى فصل دراسى، اطلب من الطلاب أن يضعوا قائمة بأهم أهدافهم التعليمية. بعد ذلك، وفى نهاية الفصل الدراسى، اطلب منهم أن يصمموا بطاقة تقرير أداء لأنفسهم يرفقون بها تقييمًا من فقرة أو اثنتين حول مدى تقدمهم. فى أى شىء نجحوا؟ فى أى شىء قصَّروا؟ ما الشىء الذين يحتاجون فيه إلى المزيد من التعلم؟ بمجرد أن يتم الطلاب تقارير الأداء الخاصة بهم، اعرض عليهم تقرير الأداء الخاص بالمعلم، واجعل من المقارنة بين التقريرين بداية لنقاش حول مدى تقدمهم فى سعيهم نحو تحقيق البراعة. ربما يمكنك أيضًا إلحاق الطلاب بمؤتمر مشترك يجمع الأساتذة والمعلمين. (بالنسبة للآباء: لو لم يقم معلم أطفالك بإجراء فكرة تقارير الأداء التى تحمل شعار "افعل ذلك بنفسك"، فحاول أنت تنفيذها فى البيت. فإنها وسيلة أخرى لمنع المدرسة من تغيير الوضع الافتراضى لأطفالك وتحويلهم من النمط "آى" إلى النمط "إكس").

امنح أطفالك علاوة وبعض المهام –
ولكن لا تجمع بين الاثنين

إليك السبب فى حب الأطفال للعلاوة المالية: إن امتلاك القليل من المال الخاص، والقدرة على تقرير أوجه صرفه، يوفر قدرًا من الإحساس بالاستقلالية لدى الأطفال وتحمل مسئولية إنفاقه.

والآن إليك السبب فى فائدة المهام المنزلية بالنسبة للأطفال: هذه المهام توضح للأطفال أن العائلات مبنية على أساس الالتزامات المتبادلة وأن أعضاء الأسرة يحتاجون جميعًا إلى مساعدة كل منهم للآخر.

وأخيرًا إليك السبب فى أنه *ليس* جيدًا أن تجمع بين المهام المنزلية والعلاوات المالية بالنسبة للأطفال. من خلال ربط المال بإتمام المهام، فإن الآباء يحولون العلاوة إلى مكافأة "مشروطة". وهذا يرسل للطفل رسالة واضحة (ومغلوطة تمامًا) مفادها: بدون مقابل مالى، لن يرغب الطفل المعتد بنفسه فى التطوع لوضع الطاولة، أو تفريغ سلة المهملات، أو ترتيب فراشه. فهذا يحول التزامًا أخلاقيًّا وعائليًّا إلى مجرد مقايضة تجارية – حيث إن الطفل يعلم أن السبب الوحيد للإقدام على القيام بمهمة غير مرغوب فيها لصالح العائلة هو المقابل المالى. تلك هى الحالة التى يكون فيها الجمع بين أمرين جيدين، عائدًا بالسوء لا بالخير. ولذا، فإن عليك أن تحافظ على الفصل بينهما، وحينها فقط تضمن تفريغ سلة القمامة. إضافة إلى ذلك، فإن الأطفال سيبدأون بتعلم الفارق بين المبادئ والمكافآت.

قدم الثناء... بالطريقة المناسبة

عندما يتم تقديمه بالطريقة المناسبة، يصبح الثناء أداة مهمة لمنح الأطفال التغذية المرتدة والتشجيع. ولكن عندما يتم تقديمه بالطريقة الخاطئة، فإن الثناء

يصبح مكافأة "مشروطة" أخرى يمكنها أن تقوض الإبداع وتخمد الحافز الداخلى.

إن العمل الفعال الذى قامت به عالمة النفس "كارول دويك"، وغيرها فى هذا المجال، يطرح قائمة أساليب لتقديم الثناء بطريقة تعزز النمط السلوكى "آى":

- **أثنِ على الجهد والإستراتيجية، وليس على الذكاء.** كما أظهرت أبحاث "دويك"، فإن الأطفال الذين يتم امتداحهم "لكونهم أذكياء" غالبًا ما يعتقدون أن أية مواجهة هى اختبار لذكائهم من عدمه. ومن ثم فإنهم لكى يتحاشوا الظهور بمظهر الأغبياء، فإنهم يعارضون التحديات الجديدة ويختارون أسهل الطرق. وعلى العكس من ذلك، فالأطفال الذين يدركون أن الجهد والعمل الجاد هو الطريق لتحقيق البراعة والتطور يكونون هم الأكثر استعدادًا للتصدى لمهام جديدة وصعبة.
- **اجعل الثناء محددًا.** ينبغى على الآباء والمعلمين أن يمنحوا الأطفال معلومات مفيدة حول أدائهم. وبدلًا من إغراقهم فى تعميمات، أخبرهم تحديدًا بما فعلوه ويستحق الثناء عليه.
- **قدم الثناء منفردًا بمنأى عن الآخرين.** إن الثناء عبارة عن تغذية مرتدة — وليس مناسبة لتقديم جائزة. وهذا هو ما يجعل من الأفضل بذل الثناء على نحو ثنائى وعلى انفراد.
- **قدم الثناء عندما يكون له سبب وجيه فحسب.** لا تخدع الطفل فإنه يستطيع فهم الثناء الكاذب على الفور. كن صادقًا — أو ابق صامتًا. فإذا بالغت فى الثناء، فإن الأطفال سيعتبرونه مدحًا غير صادق وغير مستحق، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المبالغة فى الثناء تصبح مكافأة "مشروطة" أخرى تجعل من تلقى الثناء — وليس تحقيق البراعة — هدفًا فى حد ذاته.

ساعد الأطفال على رؤية الصورة الكلية

فى الأنظمة التعليمية التى تميل إلى الاختبارات، والدرجات، والمكافآت "المشروطة"، غالبًا ما لا يكون لدى الطلاب أية فكرة بالغاية مما يفعلونه. فغير ذلك من خلال مساعدتك لهم على رؤية الصورة الكلية. وبغض النظر عما يدرسونه بالضبط، احرص على أن يكونوا قادرين على الإجابة عن الأسئلة التالية: *لماذا أتعلم ذلك؟ ما مدى العلاقة بين ما أتعلمه والعالم الذى أعيش فيه؟* ثم اخرج بهم من قاعة الدراسة وطبق معهم ما يتعلمونه. فإن كانوا يتعلمون الإسبانية، فاصطحبهم إلى مكتب أو متجر أو بيئة يمكنهم فيها التحدث بتلك اللغة فعلًا. وإذا كانوا يتعلمون الهندسة، فاطلب منهم رسم خطط معمارية لمبنى ملحق بالمدرسة أو البيت. ولو كانوا يتعلمون التاريخ، فاطلب منهم تطبيق ما تعلموه على حدث ورد فى الأخبار، فكر فى الأمر على هذا النسق: القراءة، والكتابة، والحساب،... ومدى الصلة بالموضوع.

افحص هذه المدارس الخمس التى من النمط السلوكى "آى"

رغم أن معظم المدارس حول العالم ما زالت تبنى على أساس نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، فإن عددًا من متخصصى التعليم من أصحاب التفكير التقدمى أدركوا منذ زمن بعيد أن الأطفال الصغار يبرعون مع وجود المحفز الثالث. وإليك خمس مدارس فى الولايات المتحدة من النمط السلوكى "آى" مع ممارسات لمحاكاتها وقصص للاعتبار بها.

- "بيج بيكتشر ليرننج". منذ العام ١٩٩٦، ومع افتتاح مدرستها العليا الرائدة فى منطقة "ميت"، فى بروفيدناس برود أيلاند، كانت "بيج بيكتشر ليرننج" حريصة على خلق بيئة تعليمية لترسيخ مبدأ

الانخراط بدلاً من الإذعان. وقد أسس المدرسة اثنان من قدامى المبدعين فى التعليم، "دينيس ليتكى"، و"إليوت ووشور"، ومؤسسة "بيج بيكتشر" هى مؤسسة غير هادفة للربح، ولها الآن أكثر من ستين مدرسة فى جميع أنحاء الولايات المتحدة تعمل على تحميل الطلاب مسئولية تعلمهم. فإن الأطفال فى مدارس "بيج بيكتشر" يتلقون الأساسيات. لكنهم إضافة لذلك، يتعلمون *استخدام* هذه الأساسيات ويكتسبون مهارات أخرى من خلال القيام بعمل حقيقى فى المجتمع – وكل هذا تحت توجيه مدرس راشد خبير. وبدلاً من التحايل على معايير نظام التشغيل موتيفيشن ٢٫٠، فإن الأطفال فى مدرسة "بيج بيكتشر" يتم تقييمهم بالطريقة التى يتم بها تقييم البالغين – على مستوى الأداء فى العمل، والعروض الفردية، والجهد، والتوجه، والسلوك فى العمل. ومعظم الطلاب فى مدرسة مدينة "ميت" وغيرها من مدارس "بيج بيكتشر" من أبناء بيئات الدخل المنخفض أو الأقليات التى تعامل بشكل سيئ فى المدارس التقليدية. إلا أنه بفضل النمط السلوكى الإبداعى "آى"، فإن أكثر من ٩٥٪ من الطلاب يتخرجون ويلتحقون بالجامعة. ولمزيد من المعلومات، يمكنك زيارة الموقع: http://www.bigpicture.org/ (بصراحة: لقد عملت مجانًا فى مجلس إدارة مدارس "بيج بيكتشر" منذ عام ٢٠٠٧).

- **مدرسة "سادبيرى فالى".** ألقِ نظرة على هذه المدرسة المستقلة فى منطقة "فرامينجهام"، بولاية ماساشوستس لترى ما يحدث عندما يتمتع أى طفل صغير باستقلالية حقيقية. فانطلاقًا من الإيمان بأن البشر جميعًا مفطورون على حب الاستطلاع وأن أفضل أنواع التعلم يتحقق عندما يبدأ وتتم متابعته من قبل المتعلم نفسه، فإن مدرسة "سادبيرى فالى" تمنح طلابها السيطرة الكاملة على مهام التعلم،

وتوقيته، وأسلوبه، أما المعلمون وطاقم الإدارة، فإنهم موجودون فقط لمساعدتهم على إنجاز الأمور. وتلك المدرسة يعتبر فيها الانخراط الكامل هو القاعدة، أما الخنوع والإذعان فليسا من بين الخيارات. لمزيد من المعلومات، زر الموقع الإلكترونى: www.sudval.org

- مدرسة "ذا تينكرنج سكول". لكونها أقرب للمعمل منها إلى المدرسة، فإن برنامج هذا الصيف، الذى وضعه عالم الحاسب الآلى "جيفر تولى"، يسمح للأطفال من سن السابعة وحتى السابعة عشرة باللعب بمواد مثيرة للاهتمام ويبنون بها أشياء مبتكرة. فى مقر المدرسة بـ "مونتارا"، بولاية كاليفورنيا، أنتج طلاب مدرسة "تينكرنج": رافعة منزلقة يمكنها العمل، ودراجات نارية، وفرش أسنان آلية، وقطارات ملاه، وجسورًا بلاستيكية محمولة يمكنها نقل الأفراد. قد لا يكون معظمنا قادرًا على إرسال أطفاله إلى كاليفورنيا لأسبوع يقضونه فى تلك المدرسة، لكن بإمكاننا جميعًا أن نتعلم "الأمور الخمسة الخطيرة التى ينبغى أن تدع أطفالك يفعلونها". لذا، خصص من وقتك تسع دقائق لتستمع فيها إلى حديث "تولى" الذى يحمل هذا العنوان وقد ألقاه فى عام ٢٠٠٧ على موقع "تيد توك" الإلكترونى. ثم امنح أطفالك سكين جيب، وبعض العدد، وعلبة من الثقاب – وابتعد عن طريقه. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة الموقع: www.tinkeringschool.com
- مدرسة "باجت ساوند كوميونتى سكول". مثلما تفعل مدرستا "سادبيرى"، و "بيج بيكتشر"، فإن هذه المدرسة الصغيرة المستقلة فى سياتل بواشنطن، تمنح تلاميذها جرعة قوية جدًا من الاستقلالية، فتقلب المنهج النمطى للمدارس التقليدية – القائل بأن "مقاسًا واحدًا يناسب الجميع" – رأسًا على عقب، فلكل طالب مستشاره الخاص الذى يعمل كمدرب شخصى له. وتتكون

"المدرسة" من خليط يضم جزءًا لوقت الصف الدراسى وآخر لمشاريع دراسية مستقلة ذاتية الابتكار، وهذا بالتوازى مع جزء خاص بخدمة المجتمع يضع برنامجها الطلاب، ولما كان الطلاب فى معظم الأوقات خارج غرف الدراسة، فإنهم يكتسبون إحساسًا حقيقيًا بأن تعلمهم له قيمة فى دنيا الواقع. وبدلًا من اللهاث خلف الدرجات، فإنهم يتلقون تغذية مرتدة منتظمة وغير رسمية من مستشاريهم، وأساتذتهم، وزملائهم. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة الموقع الإلكترونى: www.pscs.org

- مدارس **"مونتيسورى"**. ابتكرت "ماريا مونتيسورى" طريقة "مونتيسورى" فى التعليم فى بداية الثمانينيات من القرن الماضى بعد أن لاحظت الفضول الفطرى لدى الأطفال ورغبتهم الغريزية للتعلم. فإن فهمها المبكر لحقيقة المحفز الثالث قد أسفر عن شبكة مدارس تمتد فى كل أرجاء العالم، معظمها لما دون سن الدراسة والمرحلة الابتدائية. ويمتلئ الكثير من المعتقدات الأساسية لطريقة "مونتيسورى" التعليمية بمبادئ نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ — حيث ينخرط الطلاب بشكل طبيعى فى تعلم ذاتى ودراسة مستقلة؛ بحيث يعمل المدرسون كملاحظين وميسرين، وليسوا محاضرين أو مصدرى تعليمات؛ وبحيث ينساق الطلاب بشكل طبيعى لمعايشة فترات من التركيز والانتباه والتدفق المكثف الذى ينبغى على الراشدين من حولهم فعل كل ما يمكنهم لعدم مقاطعته. ومع أن مدارس "مونتيسورى" نادرًا ما تضم المراحل الإعدادية أو الثانوية، فإن كل مدرسة، ومعلم، ووالد، يمكنه أن يتعلم من منهج هذه المدارس الراسخ والناجح. وأنت فى بحثك عن مدارس "مونتيسورى"، افحص أيضًا منهجين تعليميين آخرين يعملان على تدعيم النمط السلوكى "آى": فلسفة "ريجيو إميليا" فى تدريس

الأطفال، ومدارس "وولدورف". لمزيد من المعلومات، زر المواقع التالية: www.montessori_ami.org، و www.montessori.org، و www.amshq.org، و www.reggioalliance.org، و www.whywaldorfworks.org

خذ درسًا منزليًّا

فى الولايات المتحدة، بدأت حركة الدراسة المنزلية فى النمو بوتيرة ملحوظة على مدار السنوات العشرين الماضية. والقسم الأسرع انتشارًا فى هذه الحركة هو قسم "غير المنتمين للمدارس" — حيث لا تستخدم العائلات مناهج دراسية رسمية وتسمح بدلًا من ذلك لأطفالها باستكشاف ودراسة ما يثير انتباههم. هذا الصنف من المتعلمين من أوائل المتبعين للنمط السلوكى "آى" فى التعلم. فإنهم يزيدون حجم الاستقلالية من خلال السماح للأطفال بتحديد ما يتعلمونه وكيف يتعلمونه. وهم يشجعون أيضًا على اكتساب البراعة من خلال سماحهم للأطفال بقضاء أى قدر يرونه من الوقت والتعمق بأى قدر يرونه فى الموضوعات التى تجذبهم. حتى لو لم تكن الدراسة غير الرسمية غير مناسبة لك أو لأطفالك، فيمكنك أن تتعلم شيئًا من هذا النمط الإبداعى فى التعلم. ابدأ بقراءة الكتاب الرائع لـ "جون تايلور"، *Dumbing Us Down*. وألقِ نظرة على مجلة *Home Education* وموقعها الإلكترونى. ثم استعرض بعضًا من المواقع العديدة للتعليم غير الرسمى. لمزيد من المعلومات: www.homeedmag.com، www.unschooling.com، www.sandratodd.com/unschooling

حوِّل الطلاب إلى معلمين

إن إحدى أفضل الطرق لاختبار مدى إجادتك لشىء ما هى أن تقوم بتدريسه. امنح الطلاب هذه الفرصة. حدد لكل طالب فى الفصل جانبًا مختلفًا من الموضوع الأكبر الذى تدرسه – ثم اطلب من كل واحد أن يدرس لزملائه ما تعلمه. وبمجرد أن يفعلوا ذلك، ضعهم أمام جمهور أكبر من خلال استضافتك لفصول أخرى، أو معلمين، أو آباء، أو إدارة المدرسة حتى يتعلموا ما عليهم تدريسه.

عليك أيضًا فى بداية أى فصل دراسى، أن تسأل الطلاب عن رغباتهم الشخصية ومجالات خبرتهم. احتفظ بقائمة لما لديك من خبراء، وقم باستدعائهم متى احتجت إلى ذلك على مدار الفصل الدراسى. إن فصلًا دراسيًّا مكونًا من معلمين ما هو إلا فصل من المتعلمين.

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "آى":
خمسة عشر كتابًا أساسيًّا

إن الاستقلالية، والبراعة، والتصميم أجزاء لا تتجزأ من الحالة البشرية، ومن ثم فلا غرابة فى أن عددًا من المؤلفين - ابتداء من علماء النفس وحتى الصحفيين والروائيين - قاموا بمحاولات لاستكشاف هذه العناصر الثلاثة والتعمق فى فهم ما تعنيه لحياتنا، هذه القائمة من الكتب، والتى رتبت أبجديًّا، ليست شاملة - بل إنها تعتبر بداية جيدة لكل من هو مهتم بترسيخ حياة النمط السلوكى "آى".

Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility

للمؤلف "جيمس بى. كارس"

فى كتابه الصغير الرائع، يصف عالم الدين "كارس" نوعين من الألعاب، أولهما "لعبة محددة" وفيها فائز ولها نهاية؛ والهدف فيها هو النصر، وهناك "اللعبة غير المحددة" وليس فى هذه اللعبة فائز وليس لها نهاية؛ وهدفها هو استمرار اللعب. والألعاب التى لا يمكن الفوز فيها - كما يوضح "كارس" - هى أكبر مكافأة من تلك التى تنتهى بفائز وخاسر والتى اعتدنا أن نلعبها فى حياتنا العملية وعلاقاتنا.

الفكرة الثاقبة للنمط "آى" : "لاعبو الألعاب المحددة يلعبون فى إطار حدود معينة، أما من تستهويهم الألعاب غير المحددة فيتلاعبون بالحدود".

Talent Is Overrated: What Really Separates World_Class Performers from Everybody Else

للمؤلف "جيوف كولفين"

ما الفارق بين الأشخاص المجيدين لما يفعلونه وبين من يصلون إلى درجة البراعة التامة؟ إن "كولفين" الذى يكتب لمجلة فورتشن يوضح الدليل ويبين أن الإجابة تتلخص فى ثلاث كلمات: الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة، لكنها ليست مجرد ممارسة كما يقول. إن السر يكمن فى "الممارسة المنهجية" — العمل المتكرر بكثافة والذى يتطلب جهدًا ذهنيًّا كبيرًا والذى غالبًا لا يكون محببًا للنفس، لكنه فعال بلا شك.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى" : "إذا وضعت هدفًا بأن تصبح خبيرًا فى مجال عملك، فسوف تبدأ على الفور فى فعل كل الأشياء التى لا تقوم بها الآن".

Flow: The Psychology of Optimal Eperience

للمؤلف "ميهالى سيكزينتميهالى"

ليس من السهل أن تجد حديثًا حول العمل الجاد فى شىء تحبه خيرًا مما هو فى هذا الكتاب الكلاسيكى لـ "سيكزينتميهالى" عن "أفضل التجارب على الإطلاق"، إن الكتاب يتناول تلك اللحظات المبهجة التى نشعر فيها باكتمال السيطرة، وتمام الغاية، والتمكن. ويكشف كيف يمكن للناس تحويل أكثر المهام صعوبة إلى تحديات ممتعة محفزة.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى" : "على عكس ما نعتقده عادة... فإن أفضل لحظات حياتنا ليست هى الأوقات التى تتسم بالسلبية والاستلقاء والاسترخاء – رغم أن هذه اللحظات يمكن أن تكون ممتعة أيضًا، إذا عملنا بجد حتى نتحصل عليها؛ لكن اللحظات الأفضل عادة ما تكون حين تستنهض قدرات الشخص البدنية والذهنية لأقصى حد لها فى عمل تطوعى لإنجاز شىء صعب يستحق الجهد".

لمزيد من المعلومات عن أفكار "سيكزينتميهالى"، ارجع إلى كتبه الثلاثة الأخرى: *Finding Flow: The Psychology of Engagment with Everyday Life*، وكتاب *Creativity: Flow and Psychology of Discovery and Invention*، وكتابه الذى أصبح من الكلاسيكيات، *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*.

_Why We Do What We Do: Understanding Self_Motivation_

للمؤلف "إدوارد إل. ديسى" بالاشتراك مع "ريتشارد فلاست".

فى عام ١٩٩٥، كتب "إدوارد ديسى" كتابًا قصيرًا أخرج به نظرياته القوية إلى الجمهور العام. فى لغة واضحة سهلة القراءة، ناقش "ديسى" حدود المجتمع الذى يعتمد على السيطرة، وشرح أصول تجاربه الرائدة، وبين كيف يمكن تنمية الاستقلالية فى مناحٍ كثيرة من حياتنا.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى" : "الأسئلة الكثيرة التى يسألها الناس – والتى من بينها، كيف يمكننى تحفيز الناس نحو التعلم؟ نحو العمل؟ للقيام بالمهام التى يتم تكليفهم بها؟ أو لأخذ أدويتهم؟ – هى أسئلة خاطئة. إنها أسئلة خاطئة لأنها تفترض أن التحفيز شىء يُصْنَعُ للناس وليس شيئًا يفعله الناس لأنفسهم".

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "أى"

Mindset: The New Psychology of Success

للمؤلفة "كارول دويك"

توجز "كارول دويك" الأستاذة بجامعة "ستانفورد" عقودًا من العمل البحثى فى فكرتين أساسيتين بسيطتين. للناس عقليتان مختلفتان، كما تقول. أولئك الذين يؤمنون "بعقلية الثبات" يرون أن مواهبهم وقدراتهم مصنوعة من صخر صلب. أما الآخرون من أصحاب "عقلية النمو" فيؤمنون بأن مواهبهم وقدراتهم قابلة للتطور، عقليات الثبات ترى كل مواجهة هو اختبارًا للجدارة، أما عقليات النمو فترى نفس المواجهات فرصًا للتطور. ورسالة "دويك" هى: كن مع عقلية النمو.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أى" : فى كتابها، وكذلك على موقعها الإلكترونى، www.mindsetonline.com، تطرح "دويك" خطوات ملموسة للتحول من عقلية الثبات إلى النمو:

- تعلم أن تستمع إلى "صوت" عقلية الثبات الذى قد يكون مضرًّا بمرونتك.
- لا تفسر التحديات على أنها عقبات، لكن باعتبارها فرصًا لتوسعة نطاق قدراتك.
- استخدم لغة النمو – على سبيل المثال: "لست واثقًا من قدرتى على القيام بذلك الآن، لكنى أعتقد أن بإمكانى التعلم من خلال بذل الوقت والجهد".

Then We Come to the End

للمؤلف "جوشوا فيريس"

هـذه الروايـة المرحـة والحزينـة فى الوقـت نفسـه والفريـدة مـن نوعها هى حكايـة تحذيريـة مـن الآثـار المفسدة للأخـلاق فى النمـط السلوكـى "إكس"

فـى مكان العمل. ففـى وكالة إعلانات مغمـورة فى شيكاغـو، يقضى الموظفون وقتًـا أكـبر فى تنـاول الكعـك المحلى واللعـب بمقاعـد المكتب أكثر مـن كونهم يعملـون عمـلًا فعليًـا – بينما يسخطون جميعًـا عندما يأتيهم نبـأ فصلهم من العمل.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أى": "لقد أخذوا أزهارنا، وإجازة الصيف، والعلاوات، وتم تجميد الأجور، وتجميد الوظائف وكان الناس يطردون من الشركة مثل أجزاء الدمى المفككة. لم يكن هناك سوى شىء واحد نسعى إليه: احتمال الحصول على ترقية. لقب جديد: صحيح أنه لا يأتى بمال أكثر، والسلطة فيه وهمية تقريبًا، بل هو مجرد منحة رخيصة ذكية اخترعتها الإدارة لتبقينا بعيدًا عن فكرة التمرد، إلا أنه بمجرد أن يدور الحديث حول قفز أحدهم إلى هذا اللقب، فإن هذا الشخص الذى كان أكثر هدوءًا ذلك اليوم، أصبح يتمتع بالحصول على فترة غداء أطول من المعتاد، وكان يعود محملًا بأكياس التسوق، ويقضى ظهيرة اليوم فى حديث ممتع على الهاتف، ويغادر الوكالة فى الوقت الذى يريده، بينما ظل بقيتنا يرسل ويتلقى رسائل إلكترونية تمتلئ حديثًا عن الظلم والشك".

Good Work: Excellence and Ethics Meet

للمؤلفين "هوارد جاردنر" و "ميهالى سيكزينتميهالى" و "ويليام دامون"

كيف يمكنك أن تقوم "بعمل جيد" فى عصر تسوده قوى السوق الشرسة والتكنولوجيا التى تتطور بسرعة الضوء؟ هذا من خلال التفكير فى ثلاث مسائل أساسية: *مهمة* وظيفتك، *ومعاييرها القياسية* أو "أفضل الممارسات" *وشخصيتك*. ورغم أن هذا الكتاب يركز أساسًا على أمثلة من علم الجينات والصحافة، فإن أفكاره الثاقبة، يمكن تطبيقها على مجموعة من الوظائف التى بدَّلها تحول الأيام. كذلك واصل مؤلفو الكتاب جهدهم فى تحديد الأفراد

والهيئات الذين يمثلون نماذج واقعية "للعمل الجيد" على موقعهم الإلكترونى: www.goodwork.org

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أى": "ماذا تفعل لو استيقظت ذات صباح ووجدت نفسك خائفًا من الذهاب إلى العمل؛ لأن العمل الروتينى اليومى لم يعد يواكب معاييرك؟".

- ابدأ بتشكيل مجموعات أو منتديات مع الآخرين فى مجال صنعتك أو خارجها من أجل تجاوز الحدود الحالية لتأثيرك.
- اعمل مع المؤسسات الموجودة من أجل التأكيد على قيمة مهنتك أو تطوير مبادئ توجيهية جديدة.
- خذ موقفًا ثابتًا، قد يكون فى هذا مخاطرة، صحيح، لكن ترك وظيفة لأسباب أخلاقية ليس بالضرورة أن يكون هجرًا للأهداف المهنية.

Outliers: The Story of Success

للمؤلف "مالكوم جلادويل"

من خلال سلسلة من القصص المسرودة على نحو جذاب ورشيق، يؤكد "جلادويل" بكياسة على فكرة "الرجل العصامى." ويقول: "إن النجاح أمر معقد للغاية"، فأصحاب الإنجاز العظام – من لاعبى الهوكى الكنديين الصغار، إلى "بيل جيتس"، إلى فرقة البيتلز – هم فى الغالب نتاج لميزات خفية فى الثقافة، والتوقيت، والديموغرافيا، والحظ الذى ساعدهم على بلوغ البراعة فى ميادين عملهم. إن قراءة هذا الكتاب سوف تقودك إلى إعادة تقييم مسارك. والأهم من ذلك أنها ستدفعك للتساؤل عن مقدار ما نخسره من الإمكانات البشرية عندما ننكر تلك الميزات.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": "ليس بمقدار ما نجنيه من المال يكون حجم السعادة التى نشعر بها فى فترة العمل بين الساعتين التاسعة صباحًا والخامسة مساء. بل إن السعادة متعلقة بمقدار الإشباع الذى نحققه فى هذا العمل. إذا خيرتك بين العمل كمهندس معمارى مقابل ٧٥ ألف دولار فى العام، وبين العمل كمحصل ضرائب يومى مقابل ١٠٠ ألف دولار سنويًّا، فأى الوظيفتين ستختار؟ أظن أنك ستختار الأولى، لأن هناك قدرًا من التعقيد، والاستقلالية، والعلاقة بين الجهد والمكافأة فى العمل الإبداعى، وهذا بالنسبة للغالبية منا أهم من المال".

Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln

للمؤلفة "دوريس كيرنز جودوين"

فى سردها التاريخى الممتع المحبب، تبرز "جودوين" الرئيس "إبراهام لينكولن" باعتباره نموذجًا للنمط السلوكى "آى". فلقد عمل بجهد كبير ليبلغ درجة البراعة فى القانون وفى السياسة. لقد منح أقوى خصومه القوة والاستقلالية. وقد ابتكر نموذجًا فى القيادة يرتكز على الغاية الأسمى – إنهاء العبودية والحفاظ على وحدة البلاد.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": تلقى "جودوين" الضوء على مهارات "لينكولن" فى القيادة والذى ينتهج النمط السلوكى "آى":

- كان من الثقة فى ذاته بالقدر الذى مكنه من إحاطة نفسه بأنداد يمتازون فى جوانب هو ضعيف فيها.
- كان يستمع صادقًا لوجهات نظر الآخرين، والتى ساعدته فى تكوين آراء خاصة به أكثر تعقيدًا.

- كان يبذل الثناء عندما يكون مستحقًا ولم يكن يخاف من تلقى اللوم.

The Amateurs: The Story of four Young Men and Their Quest for an Olympic Gold Medal

للمؤلف "ديفيد هالبرستام"

ما الذى يدفع مجموعة من الرجال على أن يتحملوا ألمًا وإنهاكًا بدنيًا لا يوصف من أجل رياضة لا تعود عليهم بمكسب مالى أو شهرة؟ هذا هو السؤال الذى نخرج به القصة المحكمة لـ "هالبرستام" حول منافسات التجديف الأمريكية لعام ١٩٨٤، وهى قصة تعرض لمحة عن النيران التى تؤجج الحافز الداخلى.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى" : "لا توجد طائرات مستأجرة ولا حافلات تقل اللاعبين إلى "بريستون". ليس هناك مديرو فرق يسارعون بنقل الأمتعة من الحافلة إلى مكتب استقبال الفندق لإتمام الإجراءات حتى يأتى موعد الطعام فلا يكون على اللاعبين سوى الظهور والتوقيع على الحساب. لقد كان هذا عالمًا من السفر المتطفل على الآخرين، والأسرة المستعارة، ووجبات – إن لم تكن مستجداة – فهى من المال الخاص لشباب قتلهم الجوع".

Punished by Reward: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes

للمؤلف "ألفى كون"

إن "كون" – المعلم السابق – يتحدى القبول الأعمى من المجتمع لنظرية "بى. إف. سكينر" السلوكية: "افعل هذا، أعطك ذلك فى المقابل". إن هذا الكتاب الذى صدر فى العام ١٩٩٣ طاف المدرسة ومكان العمل والحياة الخاصة

فى اتهامه للمحفزات الخارجية ورسم صورة جذابة للعالم من دون تلك المحفزات.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى" : "هل تحفز المكافآت الناس بشكل أكبر؟ قطعًا. فهى تحفز الناس للحصول على المكافأة".

لقد ألف "كون" ثلاثة عشر كتابًا فى تربية الأطفال، والتعليم، والسلوك — فضلاً عن الكثير من المقالات التى كتبها حول تلك الموضوعات — كلها كانت مثيرة للتفكير. وهناك المزيد من المعلومات على هذا الموقع: www.alfiekohn.org

Once a Runner

للمؤلف "جون إل. باركر الابن"

تعرض رواية "باركر" — التى نشرت أساسًا فى العام ١٩٧٨ وبقيت حية عبر مجموعات المعجبين المخلصين — نظرة رائعة لنفسية عدَّاء مسافات طويلة من خلال حكاية العداء الجامعى "كوينتين كاسيدى". يمكننا جميعا أن نرى النتيجة التى يمكن للبراعة أن تأخذنا إليها — والنشوة التى تولد عندما نحقق هذه النتيجة.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى" : "إنه لم يكن يمارس العدو لأهداف روحية غامضة، بل لكى يفوز بالسباقات، لكى يطوى الأرض بسرعة. ليس فقط ليكون أفضل من أقرانه بل ليكون أفضل من نفسه هو أيضًا. ليكون أسرع بعشر ثوان إضافية، بمقدار بوصة أخرى، بمقدار قدمين أو ياردتين أخريين، مما كان عليه فى الأسبوع أو السنة الماضية. لقد سعى لأن يقتحم الحدود التى فرضت عليه فى هذا العالم ثلاثى الأبعاد (وإن كان الوقت بعدًا رابعًا، فذاك أيضًا ميدانه). إن كان بإمكانه اقتحام الضعف والجبن فى نفسه، فليس له أن يقلق مما بقى، فسوف يأتى".

The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles

للمؤلف "ستيفن برسيفيلد"

يقدم كتاب "برسيفيلد" القيم طرحًا حكيمًا للعوائق التى تقف فى طريق الحرية الإبداعية ويقدم فى الوقت ذاته خطة حرب شجاعة تمكن من تجاوز العوائق التى تبرز فى وجوهنا عندما نقرر القيام بعمل جليل. إذا كنت تبحث عن دفعة سريعة فى رحلتك نحو تحقيق البراعة، فهذا الكتاب سبيلك لذلك.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "أى": "يبدو أن الجنس البشرى لم يستعد بعد للحرية، فهواء التحرر لا يزال بعيدًا جدًّا عن أنفاسنا. إننى بالطبع لم أكن لأكتب هذا الكتاب، حول هذا الموضوع، لو أن العيش بحرية كان أمرًا سهلًا. والمفارقة هنا – كما أوضح "سقراط" منذ زمن بعيد – هى فى أن الفرد الحر بحق هو حر فقط للحد الذى يبلغ به حد السيادة على الذات، بينما أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على ذواتهم محكوم عليهم بأن يجدوا لأنفسهم سادة يحكمونهم".

Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace

للمؤلف "ريتشارد سيملر"

فى الوقت الذى نجد فيه معظم رؤساء العمل مهووسين بحب السيطرة، نجد "سيملر" مهووسًا بالاستقلالية. لقد بدل حال شركة "سيمكو" الصناعية البرازيلية من خلال سلسلة من الخطوات الجذرية. لقد أوقف معظم المدراء التنفيذيين، وألغى مسميات وظيفية، وترك موظفى الشركة الذين بلغوا ثلاثة آلاف يحددون بأنفسهم ساعات عملهم، ومنح الجميع حق التصويت فى القرارات المهمة، بل إنه أيضًا ترك لبعض العمال حق تحديد مرتباتهم.

والنتيجة: تحت إمرة "سيملر" الفريدة من نوعها، نمت الشركة بمقدار ٢٠٪ فى العام طوال العقدين الماضيين. وهذا الكتاب، ومعه كتاب "سيملر" الأحدث *The Seven-Day Weekend*، يبين الطريقة التى يضع من خلالها فلسفته الفريدة الفعالة موضع التنفيذ.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": "إننى أريد من كل فرد فى "سيمكو" أن يكون متمتعًا بالكفاءة الذاتية، إن الشركة مؤسسة – حسنًا، ربما لا تكون تلك هى الكلمة الأنسب بالنسبة لنا – على ألا تعتمد كثيرًا على فرد بعينه أيًّا كان، خاصة أنا. إننى آخذ على محمل الفخار أننى فى مرتين وعقب عودتى من رحلات طويلة أجد أن مكتبى قد نقل – وفى كل مرة ينقل فإنه يصبح أقل حجمًا.

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

للمؤلف "بيتر إم. سينج"

فى كتابه الكلاسيكى فى الإدارة، يعرف "سينج" قراءه على "مؤسسات التعلم" – حيث لا يكتفى بتشجيع التفكير المستقل أو الآراء المشتركة حول المستقبل، بل يضع فى الاعتبار أيضًا عنصرًا حيويًّا لصحة المؤسسة. و"الأنظمة الخمسة" لدى "سينج" توفر الرفيق المؤسسى الذكى للنمط السلوكى "آى".

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": "إن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من البراعة الشخصية يكونون أقدر – باستمرار – على إدراك النتائج الأكثر أهمية بالنسبة لهم – وبالتالى فإنهم يقدمون على معالجة أمر حياتهم كما يعالج الفنان عمله الإبداعى. وهم يفعلون ذلك من خلال التزامهم بالتعلم المتواصل باستمرار".

استمع للحكماء:
ستة مفكرين فى مجال الأعمال حققوا الإنجاز

رغم أن قائمة الشركات التى أخذت فى اتباع النمط السلوكى "آى" لا تزال قصيرة للأسف، فإن مخططات بناء مؤسسات على هذه الشاكلة أصبحت متاحة، هؤلاء المفكرون الستة يعرضون التوجيه الحكيم فى كيفية إقامة المؤسسات التى تعزز الاستقلالية، والبراعة، والتصميم.

"دوجلاس ماكجريجور"

من هو: عالم نفس اجتماعى وهو أحد أوائل أساتذة كلية "سلون" للإدارة التابعة لمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا. كتابه الكلاسيكى الصادر فى عام ١٩٦٠، *The Human Side of Enterprise*، يمنح الممارسة الإدارية جرعة إنسانية كانت تحتاج إليها بشدة.

فكرته الكبرى: النظرية "إكس" فى مقابل النظرية "واى". يطرح "ماكجريجور" نوعين مختلفين تمامًا من مناهج الإدارة، وكل منهما يعتمد على فرضية مختلفة تمامًا عن السلوك البشرى. المنهج الأول، والذى سماه النظرية

"إكس"، تفترض أن الناس يتحاشون بذل الجهد، ويعملون فقط من أجل جنى المال وتحقيق الأمن، ومن ثم فإن الناس فى حاجة للسيطرة، أما الثانى، والذى سماه النظرية "واى"، فتفترض أن العمل شىء طبيعى بالنسبة للبشر تمامًا مثل اللعب والراحة، وأن العمل الخلاق والمبدع واسع الانتشار، وأن الناس إذا التزموا بهدف معين، فإنهم سيسعون حقًّا لتحمل المسئولية. والنظرية "واى" هى المنهج الأصوب من وجهة نظره – والأكثر فاعلية بالقطع.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": "كثيرًا ما يشكو لى المدراء من أن المرءوسين فى "هذه الأيام" غالبًا ما يرفضون تحمل المسئولية، وكثيرًا ما لفت نظرى مدى الإصرار لدى نفس هؤلاء المدراء على الاحتفاظ بالسيادة الكاملة على الأداء اليومى لمرءوسيهم، وأحيانًا ما يصلون فى فرض سيطرتهم هذه على مستويين أو ثلاثة مستويات أدنى من مستويات الإدارة".

مزيد من المعلومات: كما أوضحت فى الفصل الثالث، فإن *الجانب الإنسانى من العمل التجارى* هو أحد الجذور الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠. ورغم أن "ماكجريجور" وضع كتابه هذا منذ خمسين عامًا، فإن ملاحظاته حول حدود السيطرة تبقى ذكية، وجديدة، ومهمة.

"بيتر إف. دركر"

من هو: المفكر الأكثر أثرًا فى مجال الإدارة فى القرن العشرين، وقد ألف واحدًا وأربعين كتابًا رائعًا، واضعًا تأثيره فى تفكير جيلين كاملين من المدراء التنفيذيين، ونال ميدالية الحرية من الرئاسة الأمريكية، ودرس لثلاثة عقود كاملة فى كلية إدارة الأعمال بجامعة كليمونت للدراسات العليا والتى تحمل اسمه الآن.

فكرته الكبرى: الإدارة الذاتية. كتب "جيم كولينز" ذات مرة قائلًا: "لم يكن إسهام "دركر" مجرد فكرة مفردة، بل كان كيانًا كاملًا من العمل الذى حاز ميزة واحدة هائلة: هى أنه فى معظمه صحيح تمامًا"، و "دركر" هو من ابتكر عبارة "موظف المعرفة" متنبئًا بنهوض قطاع المؤسسات غير الهادفة للربح، وكان أول من أكد أولوية العميل فى إستراتيجية الأعمال، ورغم أن أساس شهرته كانت لأفكاره فى مجال إدارة الأعمال، إلا أنه قرب نهاية مسيرته المهنية أشار إلى المرحلة التالية فى هذا العلم: *الإدارة الذاتية*. لقد وجد "دركر" أنه مع ارتفاع متوسط طول عمر الأفراد وتهاوى نسبة الأمان الوظيفى، فإنه ينبغى على الأفراد التفكير بجدية أكبر فى مكامن القوة لديهم، وكيفية تحسين أدائهم. وقد كتب قبل وفاته بقليل فى عام ٢٠٠٥: "إن الحاجة لإدارة الفرد لذاته هى بمثابة ثورة فى الشئون الإنسانية".

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": "إن الطلب على موظفى المعرفة الذين يحددون مهمتهم ونتائجها هو أمر ضرورى لأن موظفى المعرفة يكونون موجهين ذاتيًّا... ينبغى أن يطلب منهم التفكير فى وضع خططهم الخاصة ثم تسليمها. *ما الذى سأركز عليه؟ ما النتائج التى يمكن توقعها لما ستتم محاسبتى عليه؟ وما مواعيد الإنجاز النهائية لها؟*

مزيد من المعلومات: لقد ألف "دركر" كثيرًا من الكتب، وأيضًا تم تأليف الكثير من الكتب عنه، لكن أعظم نقطة للبداية هى فى كتاب *The Daily Druker*، وهو جوهرة صغيرة يحتوى على ٣٦٦ فكرة ثاقبة و"إجراءات عملية" لوضع أفكاره موضع التنفيذ. وفى موضوع الإدارة الذاتية لك أن تقرأ مقالة "دركر" عام ٢٠٠٥ فى مجلة *Harvard Business Review*، وعنوانها "إدارة الذات." ولمزيد من المعلومات عليك العودة إلى الأرشيفات الرقمية لكتاباته، وزيارة الموقع الإلكترونى www.drukerinstitute.com

"جيم كولينز"

من هو: واحد من أكبر الأصوات خبرة فى مجال الأعمال اليوم وهو مؤلف كتب، *Built to Last* (بالاشتراك مع "جيرى بوراس") وكتاب *Good to Great*، وكتابه الأحدث *How the Mighty Fall*. وهو أستاذ سابق بكلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، وهو الآن يدير معمل الإدارة الخاص به فى بولدر، بولاية كولورادو.

فكرته الكبرى: التحفيز الذاتى والامتياز. "إن بذل الطاقة فى محاولة لتحفيز الناس هو مضيعة للوقت بشكل كبير". هكذا يقول "كولينز" فى كتابه *Good to Great*. "فإذا كان لديك الأشخاص المناسبون فى مؤسستك، فسيكونون متمتعين بتحفيز ذاتى. ويبقى السؤال الأهم هنا: *كيف تدير بطريقة لا تؤدى إلى تثبيط الحافز لدى الناس؟*".

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": يقترح "كولينز" أربعة إجراءات أساسية من أجل خلق بيئة يمكن معها ازدهار التحفيز الذاتى:

١. "عش بالأسئلة، لا الإجابات".
٢. "انخرط فى الحوار والنقاش، وليس فى الإكراه".
٣. "قم بتشريح المواقف دون توجيه اللوم لأحد".
٤. "أنشئ آلية الإشارات الحمراء" بعبارة أخرى، سهل على الموظفين والعملاء أن يرفعوا صوتهم بالتحذير عندما يجدون مشكلة معينة.

مزيد من المعلومات: إن الموقع الإلكترونى لـ "كولينز"، www.jimcollins.com، يحتوى على مزيد من المعلومات عن عمله، كما يحتوى على أدوات تشخيصية ممتازة، وإرشادات ومقاطع فيديو رائعة.

"كالى ريسلر" و "جودى تومسون"

من هما: خبيرتا تنمية بشرية سابقتان فى بست باى، وقد أقنعتا المدير التنفيذى الخاص بهما بتجربة منهج جديد تمامًا فى تنظيم العمل. وقد ألفتا كتابًا عن تجاربهما العملية، *Why Works Sucks and How to Fix it*، وهما الآن تديران شركة استشارات خاصة بهما.

الفكرة الكبرى: بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط. هذا المنهج تم عرضه فى الفصل الرابع، وهو منهج يمنح الموظفين إدارة ذاتية كاملة على زمان ومكان وكيفية القيام بالعمل، فالشىء الوحيد موضع الاهتمام هنا هو النتائج.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": من بين العقائد الأساسية لمنهج بيئة العمل المستهدفة للنتائج:

> "يتوقف الموظفون من كل المستويات عن أى نشاط يهدر وقتهم، أو وقت عملائهم، أو وقت الشركة".
>
> "يملك الموظفون الحرية الكاملة فى القيام بالعمل على النحو الذى يرونه".
>
> "كل الاجتماعات اختيارية".
>
> "ليس هناك من جدول مواعيد للعمل".

مزيد من المعلومات: يمكنك معرفة المزيد عن بيئة العمل المستهدفة للنتائج على موقعهما الإلكترونى: www.culturerex.com.

"جارى هاميل"-

من هو: وفقًا لمجلة *بيزنس ويك* يعتبر "الخبير العالمى الرائد فى إستراتيجيات الأعمال". إنه المؤلف المشارك فى تأليف الكتاب المهم *Competing for the Future*، والأستاذ بكلية لندن لإدارة الأعمال، ومدير مشروع "ميجرمنت لاب" بكاليفورنيا، حيث يقود السعى نحو "مشروع الإدارة الكبير" – وهو مجموعة من التحديات من أجل إصلاح النظرية والتطبيق فى إدارة المؤسسات.

فكرته الكبرى: الإدارة هى تقنية عفا عليها الزمن. يشبه "هاميل" الإدارة بآلة الاحتراق الداخلى – بمعنى أنها تقنية توقفت عن التطور بشكل كبير – ضع مديرًا تنفيذيًا ينتمى لحقبة الستينيات من القرن الماضى فى آلة الزمن وأرسله إلى عام ٢٠١٠، يقول "هاميل": "هذا المدير سيجد أن العديد من الممارسات الإدارية الكبرى اليوم والتى لم تتغير كثيرًا عن تلك التى كانت تدير الأوضاع قبل جيل أو اثنين"، ويضيف: "من العجيب أن معظم الأدوات الأساسية وأساليب الإدارة الحديثة ابتكرها أناس ولدوا فى القرن التاسع عشر، ليس بعيدًا جدًّا من نهاية الحرب الأهلية الأمريكية". والحل؟ الإصلاح الجذرى لهذه التقنية البالية.

الفكرة الثاقبة: "فى المرة التالية التى تكون فيها حاضرًا لاجتماع يناقش الحاضرون فيه كيفية الترتيب لزيادة أخرى فى الأداء لدى قوة العمل، يمكنك أن تسأل: "لأية غاية، ولمصلحة من، سيطلب من موظفينا تقديم المزيد من جهدهم؟ هل التزمنا حقًّا بغاية تستحق منهم المبادرة والخيال والشغف؟".

مزيد من المعلومات: إن كتاب "هاميل" *The Future of Mangement* (الذى وضعه بمشاركة "بيل برين") جدير بالقراءة. وللمزيد عن أفكار "هاميل" وأبحاثه، قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.garyhamel.com، وموقع www.managementlab.org .

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "آى": أربع نصائح للتحفز (والبقاء متحفزًا) لممارسة التدريبات الرياضية

على غلاف هذا الكتاب صورة عداء – وليس ثمة خطأ فى ذلك، فالعدو يمكن أن يكون أحد عناصر النمط السلوكى "آى" ، فهو باعث على الاستقلالية. وهو يمكنك من السعى نحو البراعة. والذين يحاولون الحرص على ممارسته، والاستمتاع به، غالبًا ما يسعون إلى غاية أكبر – فيوسعون حدود قدراتهم أو يحافظون على أنفسهم فى صحة ونشاط. ولمساعدتك على إثارة روح التحفيز الداخلى فى مكان العمل أو حجرة الدراسة وفى أى جانب آخر من جوانب حياتك، إليك هذه النصائح الأربع لتظل فى حالة لياقة بدنية وفق النمط السلوكى "آى".

حدد أهدافك الخاصة. لا تقبل بخطة جاهزة معدة سلفًا لممارسة الرياضة. بل قم بتصميم الخطة التى تناسب حاجاتك ومستوى لياقتك. (يمكنك العمل مع متخصص فى هذا الشأن، لكن عليك اتخاذ القرارات النهائية). وبالقدر ذاته من الأهمية، عليك وضع النمط المناسب من الأهداف. فهناك قدر كبير من الأبحاث فى علم السلوك يظهر أن الأشخاص الذين يسعون لخسارة الوزن لأسباب خارجية – لاكتساب جسد رشيق قبل الزفاف، أو قبل حفل إعادة التئام

دفعة الدراسة – غالبًا ما يحققون أهدافهم فى هذا. ثم يعودون مرة أخرى لاكتساب الوزن ثانية بمجرد انتهاء الحدث المرتقب، بينما أولئك الذين يسعون لتحقيق أهداف داخلية من هذا الفعل – كاكتساب اللياقة للشعور بالارتياح الداخلى أو البقاء فى صحة جيدة من أجل الأسرة – يحققون تقدمًا أكثر بطئًا فى البداية، لكنهم يحرزون نتائج أفضل على المدى الطويل.

تخلص من دوامة التدريب النمطية. هذا إلا إذا كنت تحبها بحق. فإن كنت ترى أن السعى إلى صالة الألعاب الرياضية هو التزام بغيض ثقيل، فأوجد لنفسك نوعًا من الممارسة يمكنك الاستمتاع به – ذلك النوع الذى يمكن أن يأتيك بتلك اللحظات المذهلة من التدفق. اجمع بعضًا من أصدقائك لمباراة تنس أو مباراة فى كرة السلة يكون غير مخطط لها، أو انضم لدورى هواة، أو اذهب للسير فى متنزه عام، أو ارقص لمدة نصف ساعة، أو العب مع أولادك. استخدم تأثير "سواير" لصالحك – وحول العمل إلى لعب.

ضع البراعة فى اعتبارك. إن التحسن المتتابع فى شىء ما يمنحك إحساسًا عظيمًا بالطاقة المتجددة. فاختر لنفسك نشاطًا يمكنك تحسين مستواك فيه مع الوقت. ومع الزيادة المستمرة فى مستوى صعوبة ما تتصدى لفعله، ووضع تحديات أكثر جرأة لنفسك بمرور الوقت، يكون بإمكانك أن تجدد تلك الطاقة وتبقى فى حالة مستمرة من التحفز.

كافئ نفسك بالطريقة المناسبة. إن كنت تعانى حقًا، ففكر فى القيام بتجربة سريعة مع "ستيك" (www.stickk.com)، وهو موقع إلكترونى يمكنك الالتزام فيه علنًا بهدف معين ولا بد لك من أن تدفع المال – لصديق، أو لمؤسسة خيرية، أو "غير خيرية" – إذا فشلت فى بلوغ ذلك الهدف. لكن عمومًا، عليك ألا ترشو نفسك بالمكافآت "المشروطة" – كأن تقول: "لو أننى مارست التدريبات الرياضية أربع مرات هذا الأسبوع، فسأشترى لنفسى قميصًا جديدًا". فهذه

المكافآت يمكن أن ترتد عكسيًّا عليك. ولكن ماذا عن المكافآت "اللحظية" غير المتوقعة؟ لا بأس بها. فإذا تمكنت من السباحة حتى المسافة التى حددتها لنفسك هذا الأسبوع، فلا بأس بأن تكافئ نفسك بجلسة تدليك بعدها. فلن تضر، وربما تشعر معها بشعور جيد.

ملخص الكتاب

يغطى هذا الكتاب الكثير من النقاط – ولعلك لا تستطيع تذكر كل ما فيه بشكل سريع. ولذا فسوف تجد هنا ثلاثة أنواع مختلفة من الملخصات لهذا الكتاب. انظر إلى هذه الملخصات على أنها نقاط للحديث، أو عوامل منعشة، أو إعادة شحن للذاكرة.

ملخص عبر موقع "تويتر"*

أسلوب العصا والجزرة أسلوب ينتمى إلى القرن الماضى. وهذا الكتاب يعرض لأسلوب القرن الحادى والعشرين، فنحن بحاجة إلى الارتقاء إلى الاستقلالية، والبراعة، والتصميم.

---

* أقصى عدد للحروف هو ١٤٠ حرفًا، حسبما يطلب من قبل موقع "تويتر" (انظر الموقع الإلكترونى www.twitter.com). ولا تتردد فى إعادة بث هذا الملخص أو أى ملخص خاص بك من خلال هذا الموقع.

ملخص حفلات السمر [†]

فى الحديث عن التحفيز، نجد أن ثمة فجوة بين ما يعرفه العلم وما يأخذ به عالم الأعمال فعلًا. فنظام الأعمال الحالى الخاص بنا - والذى يبنى اعتمادًا على المحفزات الخارجية التى تتبنى أسلوب العصا والجزرة - لا يجدى وغالبًا ما يضر. إننا بحاجة لتحديث هذا النظام. ويوضح لنا العلم الطريق لهذا. فهذا المنهج الجديد له ثلاثة عناصر رئيسية: (١) *الاستقلالية* - الرغبة فى إدارة حياتنا بطريقتنا الخاصة؛ (٢) *البراعة* - الرغبة فى مواصلة تحسين أدائنا فيما نحب؛ (٣) *التصميم* - التوق إلى فعل ما نفعله من أجل إنجاز شىء يكون أحيانًا أعظم من ذواتنا.

ملخص كل فصل على حدة

مقدمة: الأحاجى المحيرة لـ "هارى هارلو" و "إدوارد ديسى"

يوجد لدى البشر محفز بيولوجى يتضمن الجوع، والعطش، والرغبة فى العلاقة الحميمة. ولدينا أيضًا محفز أدركناه منذ الأزل: وهو الاستجابة لعاملى الإثابة والعقاب فى بيئتنا. ولكن فى منتصف القرن العشرين، بدأت مجموعة صغيرة من العلماء فى اكتشاف أن البشر لديهم محفز ثالث - وهو ما نطلق عليه "المحفز الداخلى". وعلى مدار عقود مضت، كان علماء السلوك فى محاولات متواصلة لتحديد آليات هذا المحفز الثالث وتوضيح قوته. ولكن للأسف، فإن

[†] أقصى عدد للكلمات هو ١٠٠ كلمة أو أقل من دقيقة فى الحديث.

عالم الأعمال لم يستوعب بعد هذه المعارف الجديدة. فإذا أردنا تقوية شركاتنا، والنهوض بحياتنا، وتحسين عالمنا، فنحن بحاجة إلى أن نسد تلك الفجوة بين ما يقوله العلم وما يطبقه العمل.

الجزء الأول. نظام تشغيل جديد

الفصل ١. بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهياره

إن المجتمعات – مثل الحواسيب – لها أنظمة تشغيل – مجموعة غير مرئية غالبًا من الإجراءات والخطوات التى يدور على أساسها كل شىء، وأول نظام تشغيل بشرى – ولنطلق عليه موتيفيشن ١,٠ – كان قائمًا بكامله على فكرة البقاء، أما النظام الذى أعقبه، وهو موتيفيشن ٢,٠، فقد اعتمد على فكرة الثواب والعقاب الخارجى. وكان هذا نظامًا تشغيليًّا فعالًا للمهام الروتينية التى سادت القرن العشرين. لكن فى القرن الحادى والعشرين، أصبح نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ غير قادر على التعامل مع الطريقة التى ننظم بها عملنا، والطريقة التى نفكر بها فى عملنا، والطريقة التى نؤدى بها عملنا. فنحن إذن بحاجة لتحديث النظام.

الفصل ٢. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

عندما يواجه أسلوب العصا والجزرة المحفز الثالث لدينا، فإن أمورًا غريبة تبدأ فى الحدوث، فالمكافآت "المشروطة" التقليدية تمنحنا القليل مما نريده:

فهى قد تقضى على الحافز الداخلى، وتثبط الأداء، وتخمد القدرة الإبداعية، وتخنق السلوك الجيد. وهى أيضًا تمنحنا الكثير مما لا نريد: فهى تشجع على السلوك غير الأخلاقى، وتدفع على الإدمان، وتعزز التفكير قصير المدى. وتلك هى عيوب هذا النظام التشغيلى الحالى.

الفصل ٢ أ... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

إن أسلوب العصا والجزرة ليس سيئًا على طول الخط. فإنه قد يكون فعالًا مع المهام الروتينية ذات الخط المرسوم – لأن هذه المهام لا تحوى كثيرًا من المحفز الداخلى لتقوم بتثبيطه، أو تحتوى على قدرة إبداعية ليجرى هدمها. وقد يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية عندما يعرض الشخص الذى يمنح تلك المكافآت مبررًا منطقيًّا لأهمية تلك المهام، ويعترف بأنها مملة، ويسمح للعاملين بالاستقلالية فى تناولهم للمهمة، أما بالنسبة للمهام غير الروتينية الأكثر إبداعًا، فإن المكافآت تكون محفوفة بالمخاطر – خاصة تلك "المشروطة" منها. لكن المكافآت "النهائية" – وهى تلك المكافآت غير المشروطة التى تمنح بعد تمام المهمة – يمكن أن تكون مناسبة مع الأعمال الأكثر إبداعًا وخيالًا، خاصة إذا قدمت تلك المكافآت معلومات مفيدة عن الأداء.

الفصل ٣. النمط السلوكى "أى"، والنمط "إكس"

لقد اعتمد نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ على النمط السلوكى "إكس" ودعمه – وهو السلوك الذى يحفزه بقدر أكبر الرغبات الخارجية أكثر من الرغبات

الداخلية وهو أقل اهتمامًا بالرضا الذاتى للنشاط وأكثر اهتمامًا بالمكافآت الخارجية التى يقود إليها ذلك النشاط. أما نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، وهو التحديث الضرورى من أجل التجانس بقدر أكبر مع طبيعة الأعمال فى القرن الحادى والعشرين، يعتمد بالأساس على تعزيز النمط السلوكى "آى". والنمط السلوكى "آى" يكون أقل انشغالًا بالمكافآت الخارجية التى يأتى بها الفعل وأكثر انشغالًا بالرضا الداخلى من فعل النشاط ذاته. ولكى نحقق النجاح المهنى والإشباع الذاتى، فإننا بحاجة إلى أن نتحول بأنفسنا وبزملائنا من النمط "إكس" إلى النمط "آى". والخبر السار هنا هو أن النمط السلوكى "آى" نمط مكتسب وليس فطريًا – وهذا النمط يؤدى إلى أداء أقوى، وصحة أفضل، ومستوى عام أعلى من الرفاهية الشخصية.

الجزء الثانى. العناصر الثلاثة

الفصل ٤. الاستقلالية

إن "الوضع الافتراضى" الأصلى لنا هو أن نكون مستقلين وموجهين ذاتيًا. ولكن للأسف، غالبًا ما تتآمر الظروف – والتى من بينها الأفكار البالية عن "الإدارة" – على تغيير هذا الوضع الافتراضى وتحولنا من النمط "آى" إلى النمط "إكس". ولكى نشجع على النمط السلوكى "آى"، والأداء الرفيع الذى يوفره لنا، فإن أول ما نحتاج إليه هو الاستقلالية. فإن الناس يحتاجون إلى الاستقلالية فى تحديد المهمة (ما يفعلونه)، والوقت (متى يقومون بالمهمة)، وفريق العمل (الأشخاص الذين يؤدون معهم المهمة)، والأسلوب (طريقة أدائهم للمهمة). والشركات التى توفر الاستقلالية – أحيانًا بجرعات كبيرة – غالبًا ما تفوق منافسيها.

الفصل ٥. البراعة

بينما يتطلب نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ إذعانًا، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ يتطلب الانخراط، فإن الانخراط وحده هو الذى يمكن أن يحقق البراعة – أن تصبح أفضل فى أى أمر تهتم بفعله. وقد أصبح السعى للبراعة – وهو عنصر مهم لكنه غالبًا ما يكون جزءًا ساكنًا فى المحفز الثالث – عنصرًا أساسيًا لكى يصنع الواحد منا طريقه فى اقتصاد هذا العصر. وتبدأ البراعة بحالة التدفق – وهى تجارب أداء نموذجية تكون فيها التحديات التى نواجهها متساوية تمامًا بالقدرات التى نتمتع بها. ولذا فإن بيئات العمل الذكية تغذى المهام بمهام "السهل الممتنع" – التى لا تكون فى غاية الصعوبة ولا فى غاية السهولة. ولكن البراعة ترتبط أيضًا بثلاث قواعد أساسية، فالبراعة عبارة عن توجه عقلى: فإنها تتطلب القدرة على أن ترى قدراتك باعتبارها شيئًا غير محدود، وأن بالإمكان تحسينها بشكل دائم. والبراعة ألم: فإنها تستوجب بذل الجهد، والمثابرة، والممارسة المنهجية. والبراعة خط متقارب: فهى أمر يستحيل إدراكه بشكل كامل، وهو ما يجعلك محبطًا منها ومجذوبًا إليها فى آن واحد.

الفصل ٦: التصميم

إن البشر بطبيعتهم يسعون لغاية – قضية أعظم وأكثر استمرارًا من أنفسهم. ولكن الشركات النمطية لطالما اعتبرت الغاية أمرًا شكليًا – أحد الكماليات اللطيفة للغاية، طالما أنه لم يعترض طريق أى من الأمور الأساسية. لكن هذا الفهم يتغير – والفضل يعود بشكل جزئى إلى موجة مد جيل الطفرة السكانية الذين بلغوا الستين والذين أوغلوا فى البحث عن البعد الأخلاقى لحياتهم. وفى نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، أخذ مبدأ تعظيم الغاية مكانه إلى جوار تعظيم

الربح باعتباره ملهمًا ومبدأ موجهًا. وفى المؤسسات يعبر هذا "المحفز الخاص بالغاية" عن نفسه بثلاث طرق: فى الأهداف التى تستخدم الربح للوصول إلى الغاية؛ وفى الكلمات التى تؤكد على ما يتجاوز المصلحة الذاتية؛ وفى السياسات التى تسمح للناس بالسعى وراء الغاية على الطريقة التى يريدونها. هذه الحركة نحو إرفاق تعظيم الربح بتعظيم الغاية يمكن أن تجدد نمط شركاتنا وتعيد بناء عالمنا.

مسرد المصطلحات

إن منهجًا جديدًا فى التحفيز يحتاج إلى مفردات جديدة للحديث عنه. وإليك القاموس الرسمى الخاص بهذا الكتاب.

المكافآت الأساسية: الراتب، ودفعات التعاقد، والمزايا، وبعض أشكال الدخل الإضافى التى تمثل القاعدة الأساسية لمقابل العمل. وإذا كانت المكافأة الأساسية للشخص ليست دقيقة أو عادلة، فإن تركيز ذلك الشخص سينصب على ظلم موقفه أو القلق بشأن ظروفه، مما يجعل التحفيز من أى نوع أمرًا غاية فى الصعوبة.

أيام "فيدكس": آلية ابتكرتها شركة البرمجيات الأسترالية "أتلاسيان"، وهذه الدفقة من الاستقلالية التى تدوم يومًا واحدًا، تمكن الموظفين من أن يتصدوا لمعالجة أية مشكلة يريدونها - ثم يعرضون النتائج التى انتهوا إليها على بقية الموظفين فى نهاية اليوم. فما سر الاسم؟ لأن عليك أن تسلم شيئًا ما بنهاية اليوم.

مهام السهل الممتنع: هى المنطقة اللطيفة التى لا تكون فيها المهام بالغة الصعوبة ولا بالغة اليسر. وهى أساسية لبلوغ درجة "التدفق" ومن ثم اكتساب البراعة.

المكافآت "المشروطة": هى مكافآت يتم عرضها كطوارئ – كما فى قولنا: "إذا فعلت هذا، فستحصل على ذلك". وبالنسبة للمهام الروتينية، يمكن أن تكون المكافآت "المشروطة" فعالة أحيانًا. أما بالنسبة للأعمال الإبداعية، فإنها فى الغالب تضر أكثر مما تنفع.

خط البراعة المتقارب: اليقين بأن البراعة الكاملة لا يمكن إدراكها، وهو ما يجعل السعى وراء البراعة أمرًا محبطًا وجذابًا فى نفس الوقت.

أنظمة التشغيل موتيفيشن ١,٠، ٢,٠، ٣,٠: هى أنظمة التشغيل التحفيزية، أو مجموعات الفرضيات أو الإجراءات التى تشكل الكيفية التى يدور حولها العالم ويتصرف بها الناس، والتى تدير قوانيننا، والترتيبات الاقتصادية، والممارسات العملية. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن ١,٠ أن البشر مخلوقات بيولوجية، وأنهم يسعون أساسًا إلى البقاء. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ أن البشر يستجيبون أيضًا للمكافآت والعقاب الواقع من البيئة المحيطة. أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، وهو النظام الذى نريده الآن، فإنه يفترض بأن البشر لديهم أيضًا محفز ثالث – أن يتعلموا، ويبدعوا، ويعيشوا حياة أفضل.

العمل غير الروتينى: هو العمل الإبداعى والخيالى الذى من اختصاص الفص الأيمن المبدع من المخ والذى لا يمكن تأطيره بمجموعة قواعد. واليوم، إن لم تكن تفعل هذا النوع من العمل، فإنك لن تستمر على أداء ما تفعله فترة أطول.

المكافآت "النهائية": هى المكافآت التى يتم تقديمها بعد إنجاز المهمة – كما فى قولنا: "والآن لقد أنجزتم عملًا عظيمًا، هيا بنا نحتفل بهذا الإنجاز الكبير". إن المكافآت "النهائية" – رغم صعوبتها – أقل خطرًا بالنسبة للمهام غير الروتينية من المكافآت "المشروطة".

بيئة العمل التى تركز على النتائج فقط: نشأت من بنات أفكار اثنين من المستشارين الأمريكيين، وهى بيئة عمل لا يحدد للموظفين فيها جدول مواعيد. وهم ليسوا مضطرين للتواجد فى المكتب فى ميعاد معين أو فى أى وقت. عليهم فقط أن ينجزوا عملهم.

العمل الروتينى: هو العمل الذى يمكن حصره فى إطار نص محدد، أو قائمة مواصفات، أو مجموعة تعليمات. ومن الممكن أن تكون المكافآت الخارجية فعالة فى التحفيز على الأعمال الروتينية. ولكن لأن هذا العمل الحسابى الإجرائى أصبح أيسر فى تنفيذه بعمالة خارجية وفى تنفيذه بطريقة آلية، فإنه أضحى نمطًا من الأعمال الأقل قيمة وأهمية فى الاقتصاديات المتقدمة.

تأثير "سواير": تركيبة سلوكية عجيبة مستوحاة من مشهد من رواية *The Adventures of Tom Sawyer* والتى يقوم فيه "توم" مع أصدقائه بدهان سور العمة "بولى"، ولهذا التأثير وجهان. السلبى: أن المكافآت يمكن أن تحول اللعب إلى عمل. والإيجابى: التركيز على البراعة يمكن أن يحول العمل إلى لعب.

نسبة الـ ٢٠ ٪ من الوقت: مبادرة يتم تطبيقها فى بعض الشركات وفيها يتمكن الموظفون من قضاء ٢٠٪ من وقت العمل فى العمل على أى مشروع يختارونه.

النمط السلوكى "آى": طريقة تفكير ومنهج حياة بنى على أساس الدوافع الداخلية وليس الخارجية. وهو يستمد طاقته من حاجتنا الفطرية لإدارة حياتنا باستقلالية، والتعلم وإبداع أشياء جديدة، وتحسين العمل لأنفسنا وعالمنا.

النمط السلوكى "إكس": سلوك يستمد طاقته أساسًا من الرغبات الخارجية أكثر من الداخلية ولا يهتم كثيرًا بالرضا الذاتى عن الفعل بقدر اهتمامه بالمكافآت الخارجية التى يعود بها الفعل.

الدليل النقاشى لهذا الكتاب:
عشرون سؤالًا حواريًّا استهلاليًّا تبقيك فى حال دائمة من التفكير والحديث

فى هذه الأيام ربما تكون للمؤلفين الكلمة الأولى. ولكن لا يكون لهم – ولا يجب أن يكون لهم – الكلمة الأخيرة. وهذه مهمتك. الآن وقد قرأت الكتاب، اخرج وصحح بما قرأت أو انتقده على مدونتك أو على موقع التواصل الاجتماعى المفضل لديك. لكنك إن أردت فعلا أن تضع أفكار الكتاب موضع التنفيذ الواقعى، تحدث بها بشكل شخصى – مع زملائك فى العمل، أو مع أصدقائك فى المدرسة، أو فى نادى الكتب الخاص بك، فهكذا يتغير العالم – محادثة بمحادثة. وفيما يلى عشرون سؤالًا تحافظ على استمرار محادثتك.

1. هل أقنعك "بينك" بشأن الفجوة الموجودة بين ما يدركه العلم وما تفعله المؤسسات؟ هل تتفق على أننا بحاجة إلى تحديث نظام التشغيل التحفيزى لدينا؟ لماذا أو لِمَ لا؟
2. كيف أثر نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ فى خبراتك فى المدرسة، أو العمل، أو فى حياتك الأسرية؟ وإن كانت الغلبة لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ فى صغرك، إلى أى حد كان يمكن أن تختلف خبراتك؟

٣. هل تعتبر نفسك أقرب إلى النمط السلوكى "آى"، أم إلى النمط السلوكى"إكس"؟ ولماذا؟ تأمل ثلاثة أشخاص فى حياتك (سواء فى المنزل، أو العمل، أو المدرسة). هل هم أقرب إلى النمط "آى" أم إلى النمط "إكس"؟ وما الذى يقودك إلى استنتاجاتك هذه؟

٤. صف مرة صادفت فيها أحد العيوب السبعة القاتلة فى أسلوب العصا والجزرة. ما الدروس التى يمكن لك ولغيرك تعلمها من تلك التجربة؟ وهل صادفت حالات أفلح فيها أسلوب العصا والجزرة؟

٥. إلى أى مدى تشبع وظيفتك الحالية حاجاتك "للمكافآت الأساسية" — الراتب، والمزايا، والدخل الإضافى؟ فإن كانت قاصرة عن حاجاتك، ما هى إذن التغييرات التى يمكنك أو يمكن لمؤسستك القيام بها؟

٦. ميز "بينك" وبين العمل "الروتينى" والعمل "غير الروتينى". فما مدى الروتين فى عملك؟ وما مدى الإبداع فيه؟

٧. إن كنت رئيسًا فى العمل، كيف يمكنك استبدال المكافآت "المشروطة" ببيئة عمل أكثر استقلالاً ومكافآت "نهائية" عارضة؟

٨. بينما تفكر فى العمل الذى يناسبك بأكبر قدر ممكن، أى شكل من الاستقلالية هو الأهم بالنسبة لك؟ هل هو الاستقلالية لما تفعله (المهمة)، أم وقت فعله (الزمن)، أم كيفية فعله (الأسلوب)، أم الأشخاص الذين تحب العمل معهم (الفريق)؟ ولماذا؟ ما حجم الاستقلالية فى عملك الآن؟ وهل هو كاف؟

٩. هل يمكن لمبادرات من قبيل أيام "فيدكس"، أو نسبة الـ ٢٠ ٪ من الوقت، أو بيئة العمل المستهدفة للنتائج فقط أن تنجح فى

مؤسستك؟ لماذا أو لمَ لا؟ هل يمكن لفكرة أو اثنتين أخريين أن تستنهض بشكل أكبَر النمط السلوكى "آى" فى مكان العمل الخاص بك؟

١٠. صف مناسبة قريبة جربت فيها حالة "التدفق"، ما الذى كنت تفعله؟ وأين كنت؟ وكيف يمكنك أن تحول من عملك الحالى لإنتاج المزيد من هذه التجارب النموذجية؟

١١. هل سبق لك أن رغبت فى إتقان شيء ما ثم تحاشيته لأسباب من قبيل "إننى عجوز جدًّا على هذا"، أو "لن أكون بارعًا فى هذا أبدًا"، أو "سيكون ذلك مضيعة للوقت"؟ ما العوائق التى تقف أمام المحاولة؟ وكيف يمكنك إزالة تلك العوائق؟

١٢. هل أنت فى موقف يمكنك من تفويض أى من المهام التى يمكن أن تعوقك عن مساعٍ أكثر تحديًّا؟ وكيف يمكنك تفويض هذه المهام للآخرين بطريقةٍ لا تسلب زملاءك استقلاليتهم؟

١٣. كيف ستقوم بإعادة تصميم مكتبك، أو فصلك الدراسى، أو منزلك – البيئة المادية، والإجراءات، والقواعد – لكى تزيد من حجم الانخراط والبراعة لدى الجميع؟

١٤. عندما تتعامل مع المهام الروتينية التى تتطلبها وظيفتك، ما الإستراتيجيات التى يمكنك ابتكارها لتفعيل الجانب الإيجابى لتأثير "سواير"؟

١٥. تحدث الكتاب كثيرًا عن الغاية – سواء للمؤسسات أو للأفراد. هل لدى مؤسستك غاية معينة؟ ما هى؟ ولو كانت مؤسستك هادفة للربح، هل الغاية حتى لو كانت هدفًا واقعيًّا – تخلق ضغوطًا تنافسية فى كل صناعة؟

١٦. هل أنت – فى عملك الذى تكسب منه، أو فى حياتك العائلية، أو فى عملك التطوعى – على الطريق نحو غاية معينة؟ ما تلك الغاية؟

١٧. هل يميل النظام التعليمى اليوم بشدة للنمط السلوكى "إكس" — بمعنى، هل يركز بشكل كبير على المكافآت الخارجية؟ وإن كان الأمر كذلك، فكيف يمكن لنا إعادة هيكلة المدارس والفصول الدراسية؟ هل توجد طريقة ذكية للمزاوجة بين الحافز الداخلى والمحاسبة؟

١٨. إن كنت أبًا أو أمًا، هل تساعد بيئة منزلك على تعزيز النمط السلوكى "آى" أم النمط السلوكى "إكس" لدى أولادك؟ وكيف؟ وماذا ينبغى لك فعله، إن كان هناك ما ينبغى فعله؟

١٩. هل قلل "بينك" من أهمية كسب العيش؟ هل ترى أن نظرته لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ مثالية أكثر من اللازم — بمعنى، هل ترى أن "بينك" حالم أكثر من اللازم؟

٢٠. ما الأشياء التى تحفزك حقًا؟ والآن، تأمل الأسبوع الماضى. كم ساعة من بين ساعات الأسبوع التى تبلغ ١٦٨ ساعة كرستها لفعل هذه الأشياء؟ وهل يمكنك فعلها على نحو أفضل؟

أسئلتك الخاصة*

____

____

____

____

____

____

____

* إذا أردت أن يدرج سؤالك فى الدليل النقاشى للطبعات التالية من هذا الكتاب، فابعث به لى مباشرة على البريد الإلكترونى dhp@danpink.com

اكتشف المزيد – عن نفسك وعن هذا الموضوع

هل أنت من النمط "آى" أم من النمط "إكس"؟

احصل على التقييم المجانى الشامل من خلال الموقع الإلكترونى
www.danpink.com/drive.html

هل أنت مهتم بالتحديثات المنتظمة الخاصة بعلم ممارسة التحفيز البشرى؟

سجل بالنشرة الإخبارية *Drive Times* وهى نشرة إخبارية
ربع سنوية تصدر عبر البريد الإلكترونى
من خلال الموقع
www.danpink.com/drive.html

شكر وتقدير

والآن أرفع القبعة تحية لأولئك الذين كانوا مصدر تحفيز لى.

فى مؤسسة "ريفرهيد بوكس"، كانت مهارات "جاك موريسى" كمحرر تضاهى فقط قدراته كمعالج. لقد صنع من هذا العمل كتابًا أفضل دون أن يدفع صاحبه للجنون. وأوجه الشكر أيضًا لـ "جيوف كلوسكى"، والذى وضع كل دعمه خلف هذا المشروع من البداية وبحماسة بالغة — ولفريق إنتاج "ريفرهيد" الرائع لما لديهم من مهارات وصبر.

لقد أدرك "رافى ساجالين" غاية هذا الكتاب قبلى أنا ودافع عن الكتاب وأيده من خلال لمسته الماهرة. وأنا ممتن لكونه وكيلًا أدبيًّا وصديقًا لى. وكذلك تحية كبرى للموهوبة "بريدجيت واجنر"، والتى نشرت فكرة الكتاب لدى الناشرين فى جميع أنحاء العالم.

كما قامت "فانيسا كار" بعمل رائع فى التوصل إلى الدراسات النفسية الاجتماعية المجهولة فى دهاليز الإنترنت وعلى الأرفف المتربة بمكتبات الجامعات، كما استخدم "روب تين باس" مواهبه الرائعة فى إبداع صور تجسد كلماتى الأقل موهبة. وأمدتنى "سارة راينون" بمساعدة جليلة بدفعها لمشروع الكتاب إلى خط النهاية فى أحد فصول الصيف الحارة المملة. فتذكروا هذه الأسماء الثلاثة – أيها القوم – فهم نجوم حقًّا.

ومن بين المتع الكبرى التى عشتها أثناء وضعى لهذا الكتاب كانت فى الحوارات واللقاءات التى أجريتها مع "مايك سيكزينتميهالى"، و"إد ديسى"، و"ريتش رايان"، الذين طالما كانوا أبطالًا بالنسبة لى. ولو أن ثمة عدلًا فى هذا العالم، لنال كل منهما جائزة نوبل – ولو أن لهذا العدل حسَّ فكاهة، لكانت تلك الجائزة فى الاقتصاد. وأية إساءة فى فهم عمل هؤلاء الثلاثة فهو خطأ منى، وليس منهم.

وهنا تأتى اللحظة التى يعتذر فيها المؤلفون لأولادهم عن تفويت مشاركتهم مرات العشاء العديدة. لكنى لست من هؤلاء. فأنا لم أفوِّت الوجبات. لقد فوَّت كل شىء آخر تقريبًا لعدة شهور مما أجبر أبناء عائلة "بينك" الرائعين – "صوفيا" و "إليزا" و "سول" الذين أهدى لهم هذا الكتاب – لكى يعيشوا دون أب لفترة من الزمن. فأقدم لكم أسفى أيها الفتيان. ولحسن الحظ – وكما أظنكم قد اكتشفتم ذلك بلا شك – فأنا بحاجة إليكم أكثر من حاجتكم لى.

ثم تأتى والدة الثلاثة، "جيسيكا آن ليرنر"، فكما هى العادة، كانت "جيسيكا" هى أول وآخر وأكثر الأصوات صدقًا فى كل فكرة كتبتها. وكالعادة، قرأت "جيسيكا" كل كلمة كتبتها – ومن بينها آلاف الكلمات التى قرأتها جهرًا بينما كنت أجلس فى كرسى أحمر أستمع إليها. لهذه الأسباب الصغيرة، وغيرها من الأسباب الكبرى التى ليست من شأنكم، فإن هذه المرأة الرائعة الحنون تجعلنى منعمًا – فى الروعة والحب.

ملاحظات

مقدمة: الأحاجي المحيرة لـ "هاري هارلو"، و "إدوارد ديسي"

1. Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer, «Learning Motivated by a Manipulation Drive,» *Journal of Experimental Psychology* 40 (1950): 231.
2. Ibid., 233_34.
3. Harry F. Harlow, «Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses,» in *Current Theory and Research on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953),46.
4. Harlow, in some ways, became part of the establishment. He won a National Science Medal and became president of the American Psychological Association. For more about Harlow's interesting life, see Deborah Blum, *Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection* (Cambridge, Mass.: Perseus, 2002), and Jim Ottaviani and Dylan Meconis, *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love* (Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007).
5. Edward L. Deci, «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,» *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1971): 114.
6. Edward L. Deci, «Intrinsic Motivation. Extrinsic Reinforcement, and Inequity,» *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1972): 119_20.

ملاحظات

الفصل ١. بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهياره

1. «Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued,» Microsoft press release (March 30, 2009); Ina Fried, «Microsoft Closing the Book on Encarta,» *CNET Neus,* March 30, 2009; «Microsoft ro Shut Encarta as Free Sites Alter Market,» *Wall Street journal,* March 31, 2009. Up_to_date Wikipedia data are available at http://en. wikipedia.org/wiki/Wiki pedia:About.
2. Karim R. Lakhani and Robert G. Wolf, «Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects,» in *Perspectives on Free and Open Software,* edited by J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, and K. Lakhani (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005), 3, 12.
3. Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, and Philipp). H. Schroeder, «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development,» *journal of Comparative Economics* 35 (2007): 17, 4.
4. «Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity_Business Hybrid,» *Chronicle of Philanthropy,* News Updates, April 21, 2008.
5. Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social BUJineJJand the Future of Capitalism* (New York: Public Affairs, 2007), 23; Aspen Institute, Fourth Sector Concept Paper (Fall 2008); «B Corporation,» *MIT Sloan Management Review,* December 11, 2008, and http://www.bcorporation.net/ deciaration.
6. Stephanie Strom, «Businesses Try to Make Money and Save the World,» *New York Times,* May 6,2007.
7. Colin Camerer, «Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics,» *Proceedingsof the National Academy of Sciences*96 (September 1999): 10576.
8. Bruno S. Frey, *Not {ust for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 118_19, ix. See also Bruno S. Frey and Alois Stutzer, *Happiness and Economics: Haw the Economy and Institutions Affect Well_Being* (Princeton, N.).: Princeton University Press, 2002).
9. Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, «The Next Revolution in Interaction,» *McKimey Quarterly* 4 (2005): 25_26 .
10. Careful readers might remember that I wrote about this general topic in *A Whole New Mind: Why Rigbt_Brainers Will Rule the Future* (New York: Riverhead Books, 2006). Look for it at your local library. It's not bad.

11. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), II9. Amabile also says that, used properly and carefully, extrinsic motivators can be conducive to creativity_a point I'll examine more in Chapter 2.
12. Telework Trendlines 2009, data collected by the Dieringer Research Group, published by World atWork, February 2009.

الفصل ٢. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)..

1. Mark Twain, *The Adoentures of Tom Sawyer* (New York: Oxford University Press, 1998),23.
2. Mark Lepper, David Greene, and Robert Nisbett, «Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustificarion' Hypothesis,» *journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129_37.
3. Edward 1. Deci, Richard M. Ryan, and Richard Koestner, «A Meta_Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,» *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999): 659.
4. Jonmarshall Reeve, *Undemanding Motivation and Emotion,* 4th ed. (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005), 143.
5. Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, «Large Stakes and Big Mistakes,» *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05_11,* July 23, 2005 (emphasis added). You can also find a very shore summary of this and some other research in Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times,* November 20, 2008.
6. «LSE: When Performance_Related Pay Backfires,» *Financial,* June 25, 2009.
7. Sam Glucksberg, «The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual *Recognition,* »*journal of Experimental Psychology* 63 (1962): 36_41. Glucksberg obtained similar results in his «Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive,» *Psychological Reports* 15 (1964).
8. Teresa M. Amabile, Elise Phillips, and Mary Ann Collins, «Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity,» in *Talent Development: Proceedingsfrom the* 1993 *Henry B. andjocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development,* edited by Nicholas Colangelo,

Susan G. Assouline, and DeAnn Ambroson (Dayton: Ohio Psychology Press, 1993), 273_74.

9. Jean Kathryn Carney, «Intrinsic Motivation and Artistic Success» (unpublished dissertation, 1986, University of Chicago);). W. Getzels and Mihaly Csikszentmihalyi, *The Creative ViJion: A Longitudinal Study of Problem_ Finding in Art* (New York: Wiley, 1976).
10. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119; James C. Kaufman and Robert). Sternberg, eds., *The International Handbook of Creativity* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), 18.
11. Richard Tirmuss, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy,* edited by Ann Oakley and John Ashton, expanded and updated edition (New York: New Press, 1997).
12. Carl Mellsrrom and Magnus Johannesson, «Crowding Out in Blood Donation: Was Tirmuss Right)» *journal of the European Economic Association* 6, no. 4 (June 2008): 845_63.
13. Other research has found that monetary incentives are especially counterproductive when the charitable act is public. See Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,» *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 07_9,* August 2007.
14. Bruno S. Frey, *Not f us: for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997),84.
15. Nicola Lacetera and Mario Macias, «Motivating Altruism: A Field Study,' *Institute for the Study of Labor Discussion Paper No. 3770,* Ocrober 28, 2008.
16. Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over_Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper No. 09_083,* February 2009.
17. Peter Applebome, «When Grades Are Fixed in College_Entrance Derby,» *New York Times,* March 7, 2009.
18. Uri Gneezy and Aldo Rusrichini, «A Fine Is a Price,» *journal of Legal Studies 29* (January 2000).
19. Gneezy and Rustichini, «A Fine Is a Price,» 3, 7 (emphasis added).

20. Anton Suvorov, «Addiction to Rewards,» presentation delivered at the European Winter Meeting of the Econometric Society, October 25, 2003. Mimeo (2003) available at http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addiccnew6.pdf.
21. Brian Knutson, Charles M. Adams, Grace W. Fong, and Daniel Hommer, «Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens,» *journal of Neuroscience* 21 (2001).
22. Camelia M. Kuhnen and Brian Knutson, «The Neural Basis of Financial Risk Taking,» *Neuron* 47 (September 2005): 768.
23. Mei Cheng, K. R. Subramanyam, and Yuan Zhang, «Earnings Guidance and Managerial Myopia,» *SSRN Working Paper No.* 854515, November 2005.
24. Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over_Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper No. 09_083,* February 2009.
25. Roland Benabou and Jean Tirole, «Intrinsic and Excrinsic Motivation,» *Review of Economic Studies* 70 (2003).

الفصل ٢ (أ)... والظروف الخاصة التي يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

1. Edward 1. Deci, Richard Koestner, and Richard M. Ryan, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again,» *Review of Educational Research* 71, no. 1 (Spring 2001): 14.
2. Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times,* November 20, 2008.
3. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Wesrview Press, 1996), 175.
4. Deci, Ryan, and Koestner, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education.»
5. Amabile, *Creativity in Context,* 117.
6. Deci, Ryan, and Koestner, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education.»
7. Amabile, *Creativity in Context, 119.*

ملاحظات

الفصل ٣. النمط السلوكي "آي"، والنمط "إكس"

1. Richard M. Ryan and Edward 1. Deci, «Self_Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well_Being,» *American Psychologist* 55 (January 2000): 68.
2. Meyer Friedman and Ray H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Alfred A. Knopf, 1974),4.
3. Ibid., 70.
4. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing* (New York: McGraw_Hill, 1985),33_34.
5. Ryan and Deci, «Self_Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well_Being.»

الفصل ٤. الاستقلالية

1. Edward 1. Deci and Richard M. Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well_Being Across Life's Domains,» *Canadian Psychology* 49, no. 1 (February 2008): 14.
2. Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee Kim, and Ulas Kaplan, «Differentiating Auronomy from Individualism and Independence: A Self_ Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well_Being,» *journal of Personality and Social Psychology* 84 (January 2003); Joe Devine, Laura Camfield, and Ian Gough, «Autonomy or Dependence_ s_or BorhP: Perspectives from Bangladesh,» *journal of Happiness Studies* 9, no. 1 (January 2008).
3. Deci and Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well_Being Across Life's Domains,» citing many other studies.
4. Paul P. Baard, Edward 1. Deci, and Richard M. Ryan, «Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well_Being in Two Work *Sercings, ›Journal of Applied Social Psychology* 34 (2004).
5. Francis Green, *Demanding Work: The Paradox ofJob Quality in the Affluent Economy* (Princeron, N.).: Princeton University Press, 2006).
6. «Arlassian's 20% Time Experiment,» Atlassian Developer Blog, post by Mike Carmon_Brookes, March 10,2008.
7. Quoted in *Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 109.

8. The observation comes from former 3M executive Bill Coyne, quoted in Ben Casnocha, «Success on the Side,» *The American: The Journal of the American Enterprise Institute,* April 2009. A nice account of 3M's practices appears in James C. Collins and Jerry 1. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2004).
9. Erin Hayes, «Google's 20 Percent Facror,» *ABC News,* May 12,2008.
10. V. Dion Hayes, «What Nurses Want,» *Washington Post,* September 13, 2008.
11. Martin Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (New York: Free Press, 2004), 178; Paul R. Verkuil, Martin Seligman, and Terry Kang, «Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero_Sum Dilemma at Cardozo Law School,» Public Research Paper No. 19, September 2000.
12. Kennon M. Sheldon and Lawrence S. Krieger, «Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self_ Determination Theory,» *Personality and Social Psychology Bulletin* 33 (June 2007).
13. William H. Rehnquist, *The Legal Profession Today,* 62 Ind. 1.). 151, 153 (1987).
14. Jonathan D. Glater, «Economy Pinches the Billable Hour at Law Firms,» *New York Times,* January 19,2009.
15. Cali Ressler and Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (New York: Portfolio, 2008).
16. Tamara). Erickson, «Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job,» *Harvard Business Review* (February 2008): 19.
17. Diane Brady andJena McGregor, «Cusromer Service Champs,» *BusinessWeek,* March 2,2009.
18. Martha Erase_Blunt, «Call Centers Come Home,» *HR Magazine* 52 (January 2007): 84; Ann Bednarz, «Call Centers Are Heading for Home,» *Network World,* January 30,2006.
19. Paul Restuccia, «What Will Jobs of the Furure Be? Creativity, Self_Direction Valued,» *Boston Herald,* February 12, 2007. Gary Hamel, *The Future of Management* (Bosron: Harvard Business School Press, 2007).
20. Bharat Medirarra, as told to Julie Bick, «The Google Way: Give Engineers Room,» *New York Times,* October 21, 2007.

21. See, for example, S. Parker, T. Wall, and P. Hackson, «That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations,» *Academy of Management Journal 40* (1997): 899_929.

22. Marylene Gagne and Edward 1. Deci, «Self_Determination Theory and Work Morivation, » *Journal of Organizational Behavior* 26 (2005): 331_62.

الفصل ٥. البراعة

1. Jack Zenger, Joe Folkman, and Scott Edinger, «How Extraordinary Leaders Double Profits,» *Chief Learning Officer,* July 2009.

2. Rik Kirkland, ed., *What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future* (McKinsey Management Institute, 2009),20.

3. Mihalyi Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play,* 25th anniversary edition (San Francisco: Jossey_Bass, 2000), xix.

4. Ann March, «The Art of Work,» *Fast Company,* August 2005.

5. This account comes from both an interview with Csikszentmihalyi, March 3, 2009, and from March, «The Art of Work.»

6. Henry Sauerman and Wesley Cohen, «What Makes Them Tick_ Employee Motives and Firm Innovation,» *NBER Working Paper No.* 14443, October 2008.

7. Amy Wrzesniewski and Jane E. Dutton, «Crafting aJob: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work,» *Academy of Management Review* 26 (2001): 181.

8. Carol S. Dweck, *Self_Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (Philadelphia: Psychology Press, 1999), 17.

9. Ibid.

10. Angela 1. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews, and Dennis R. Kelly, «Grit: Perseverance and Passion for Long_Term Goals,» *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (January 2007): 1087.

11. K. Anders Ericsson, Ralf T. Krampe, and Clemens Tesch Romer, «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,» *PsychologicalReview* 100 (December 1992): 363.

12. For two excellent popular accounts of some of this research, see Geoff Colvin, *Talented Is Overrated: What Really Separates World_Class Performers from Everybody Else* (New York: Portfolio, 2008), and Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown, 2008). Both books are recommended in the Type I Toolkit.
13. Daniel F. Chambliss, «The Mundanity of Excellence: An Ethnographic Report on Stratification and Olympic Swimmers,» *Sociological Theory* 7 (1989).
14. Duckworth er al., «Grit.»
15. Dweck, *Self_Theories,* 41.
16. Clyde Haberman, «David Halbersrarn, 73, Reporter and Author, Dies,» *New York Times,* April 24, 2007.
17. The passage is quoted in David Galenson, *Painting Outside the Lines: Patterns of Creativity in Modern Art* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001), 53. See also Daniel H. Pink, «What Kind of Genius Are You?» *Wired* 14.07 (July 2006).
18. This study is explained in detail in Chapters 10 and 11 ofCsikszentmihalyi's *Beyond Boredom and Anxiety,* which is the source of all quotations here.
19. Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety, 190.*

الفصل ٦: التصميم

1. United Nations Statistics Division, *Gender Info 2007,* Table 3a (2007). Available at http://www.devinfo.info/genderinfo/ .
2. «Oldest Boomers Turn 60,» U.S. Census Bureau Facts for Features, No. CB06_FFSE.01_2, January 3, 2006.
3. Gary Hamel, «Moon Shots for Management,» *Harvard Business Review,* February 2009): p. 91.
4. Sylvia Hewlett, «The 'Me' Generation Gives Way to the 'We' Generation,» *Financial Times,* June 19,2009.
5. Marjorie Kelly, «Not Just for Profit,» *strategy=business* 54 (Spring 2009): 5.
6. Kelly Holland, «Is It Time to Re_Train B_Schools?» *New York Times,* March 14, 2009; Katharine Mangan, «Survey Finds Widespread Cheating in M.B.A. Programs,» *Chronicle of Higher Education,* September 19, 2006.
7. See the MBA Oath website, http://mbaoath.org/about/history.
8. Hamel, «Moon Shots for Management,» p. 93.

9. Full disclosure: I worked for Reich for a few years in the early 1990s. You can read a short account of this idea at Robert B. Reich, «The 'Pronoun Test' for Success,» *Washington Post,* July 28, 1993.
10. «Evaluating Your Business Ethics: A Harvard Professor Explains Why Good People Do Unethical Things,» *Gallup Management Journal* (June 12, 2008). Available at http://gmj.gallup.com/content/ 107 527/evaluating_your_business_ethics.aspx.
11. Elizabeth W. Dunn, Lara B. Ankin, and Michael I. Norton, «Spending Money on Others Promotes Happiness,» *Science*21 (March 2008).
12. Drake Bennett, «Happiness: A Buyer's Guide,» *Boston Globe,* August 23, 2009.
13. Tait Shanafelt er al., «Career Fit and Burnout Among Academic Faculty,» *Archives of Internal Medicine* 169, no. 10 (May 2009): 990_95.
14. Christopher P. Niemiec, Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, «The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations,» *Journal of Research in Personality* 43 (2009): 291_306.
15. Ibid.

الفهرس

أرقام الصفحات المكتوبة بخط مائل تشير إلى الأشكال والرسومات البيانية

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

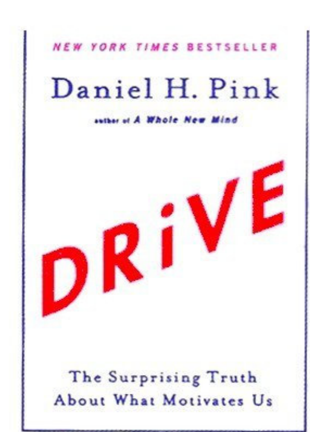
الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس



الإشادة بـ

دانيال إتش. بينك

وكتابه

عقل جديد كامل

"يصيب الهدف مباشرة".

ـــ صحيفة يو إس نيوز وصحيفة وورلد ريبورت

"جرىء ومفعم بالقوة".

ـــ ذا ميامى هيرالد

"مثير للعقل والتفكير".

ـــ صحيفة إنترناشونال هيرالد تريبيون

"يتمتع بينك بموهبة فى
التعليم بطريقة ممتعة
تنسى معها أنك تتعلم".

ـــ مجلة فوربس

